

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы управления предприятием

УДК 005.5:658.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3АЗБ1	Неволина Дарья Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Краковецкая И.В.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Е.В.	к.философ.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина О.Б.	к.э.н.		

Запланированные результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
Юдахина О.Б.

(подпись) (дата) (ФИО)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А3Б1	Неволиной Дарье Алексеевне

Тема работы:

Совершенствование системы управления предприятием	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Объект исследования – совершенствование системы управления предприятием ООО «Компания ДкЛюкс» Предмет исследования – финансовая деятельность данной компании.
---	--

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>Аналитический обзор литературных источников. Рассмотрение стоимостного подхода к управлению компанией; Анализ матрицы финансовых стратегий ; Рассмотрение модели достижимого роста; Оценка положения анализируемого предприятия ООО «Компания Делюкс» с помощью матрицы финансовых стратегий; Принятие управленческих решений на основе полученных данных.</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Таблица 1 – Классификация целей оценки стоимости компании со стороны различных субъектов. Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели ООО «Компания Делюкс» Таблица 3 – Отчет о финансовых результатах на 31 декабря 2017 г. ООО «Компания Делюкс» Рисунок 1 –Пять условий и типов стратегии Рисунок 2 – Матрица финансовых стратегий Рисунок 3-Организационная структура управления Рисунок 4 – Положение ООО «Компания Делюкс» в матрице финансовых стратегий</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Старикова Е.В.</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Краковецкая И.В.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3АЗБ1	Неволина Дарья Алексеевна		

Оглавление

Реферат	7
Введение	8
1 Теоретические аспекты стоимостного подхода к управлению компании	10
1.1 Понятие и цели оценки стоимости компании	10
1.2 Методы доходного к оценке стоимости компании	17
1.3 Принятие управленческих решений как предпосылки эффективности функционирования организации	27
2 Методика формирования матрицы финансовых стратегий	32
2.1 Использование матричного подхода при формировании стратегии компании	32
2.2 Элементы матрицы финансовых стратегий	35
2.3 Формирование матрицы финансовых стратегий	41
3 Применение матрицы финансовых стратегий на примере ООО «Компания Делюкс»	44
3.1 Краткая характеристика ООО «Компания Делюкс »	44
3.2 Показатели хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Компания Делюкс»	47
3.3 Анализ компании на основе матрицы финансовых стратегий	52
3.4 Разработка управленческих решений на основе матрицы финансовых стратегий	55
4 Социальная ответственность ООО « Компания ДеЛюкс»	65
4.1 Социальная ответственность ООО « Компания ДеЛюкс»	65
4.2 Социальная ответственность ООО « Компания ДеЛюкс»	72
4.3 Социальная ответственность ООО « Компания ДеЛюкс»	75
Заключение	77
Список использованной литературы	79
Приложение А Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 г. ООО «Компания Делюкс»	84

Приложение Б Отчет о финансовых результатах на 31 декабря 2017 г. ООО «Компания Делюкс»	88
Приложение В Отчет о движении денежных средств на 31 декабря 2017 г. ООО «Компания Делюкс»	90

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 91 страницу, 5 рисунков, 8 таблиц, 3 приложения, использовано 52 источника, состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В работе были использованы следующие общенаучные методы исследования: анализ и синтез информации, исторический и логический методы, диалектический а также метод экспертных оценок.

Объектом исследования была выбрана организация ООО «Компания Делюкс».

Целью работы является выявление проблем функционирования компаний и принятие управленческих решений на основе матрицы финансовых стратегий.

Рассмотрен стоимостный подход к управлению компанией ,дан анализ матрицы финансовых стратегий. Проведена оценка положения анализируемого предприятия ООО «Компания ДеЛюкс» с помощью матрицы финансовых стратегий.

В просе выполнения выпускной квалификационной работы для проведения расчетов использовалась вычислительная техника. Для построения графиков и диаграмм использовалась система электронных таблиц MS Excel .

Введение

У большинства развивающихся хозяйствующих субъектов существует множество целевых установок, таких как: рост объемов производства и реализации; максимизация прибыли; минимизация расходов; рост активов; обеспечение прибыльности; максимизация рыночной стоимости капитала; максимизация управленческого вознаграждения; поведенческие цели; социальная ответственность; максимизация рыночной стоимости компании. Важнейшим же фактором конкурентоспособности любого предприятия в долгосрочной перспективе является наличие фундаментальной цели, а именно прироста его реальной стоимости, и, следовательно, построение эффективной системы управления предприятием, ориентированной на достижение этой цели. Опыт развитых стран показывает, что положительная динамика стоимости компании предопределяет долгосрочное и устойчивое его функционирование, а значит и способствует росту благосостояния общества и социально-экономического развития страны.

Для достижения поставленной задачи необходима разработка правильной финансовой стратегии каждой конкретной компании отдельно, и принятие необходимых управленческих решений. Но не любое финансовое решение может привести компанию к достижению поставленных целей. Тогда каким же образом можно максимально эффективно и рационально организовать ее финансовую деятельность? Для ответа на этот вопрос необходимо проведение оценки качества принимаемых решений и выбор оптимальной стратегии управления компанией с помощью матрицы финансовых стратегий.

Под финансовой стратегией компании подразумевается комплексное управление всеми активами и пассивами этой компании. Все возможные виды финансовой стратегии любой компании могут быть представлены как

раз в виде матрицы финансовых стратегий. Манипулируя в рамках данной матрицы, возможно рассмотрение проблемы в динамике, что дает возможность не только формулировать финансовую стратегию, но и изменять ее в ходе дальнейшего развития предприятия или в результате изменения каких-то очень важных параметров его функционирования.

Матрица финансовой стратегии является инструментом оценки финансовых возможностей и прогнозирования «критического пути» предприятия в ближайшем будущем.

Актуальность темы в дипломной работе заключается в необходимости курса действий не только в начале функционирования нового предприятия, но и дальше, в процессе его деятельности. Практическая значимость работы заключается в том, что рассмотренные проблемы и предложенные пути их решения могут быть использованы для повышения эффективности финансовой деятельности практически любой компании.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление проблем функционирования компаний и принятие управленческих решений на основе матрицы финансовых стратегий.

В соответствии с поставленной целью в задачи выпускной квалификационной работы входит:

- рассмотрение стоимостного подхода к управлению компанией;
- рассмотрение модели достижимого роста;
- анализ матрицы финансовых стратегий;
- оценка положения анализируемого предприятия ООО «Компания Делюкс» с помощью матрицы финансовых стратегий;
- принятие управленческих решений на основе полученных данных.

Объектом для исследования была выбрана организация ООО «Компания Делюкс». Предмет рассмотрения - финансовая деятельность данной компании.

1 Теоретические аспекты стоимостного подхода к управлению компанией

1.1 Понятие и цели оценки стоимости компании

В мировой практике ведения бизнеса у всех предприятий существовало множество целей их функционирования, но для большинства предприятий их деятельность практически всегда была направлена в основном на максимальный прирост прибыли. С течением времени предприятия развивались и, соответственно изменялось и ведение и стратегия предприятия, и, как следствие, способы оценки конечных целей его развития. Теперь, на смену концепции максимизации прибыли как основного результативного показателя пришла новая концепция, а именно максимизации стоимости компании.

Главный смысл данной концепции состоит в том, что наиболее эффективное функционирование компании достигается благодаря грамотному управлению ее ростом на основе стоимостного подхода.

Основная идея стоимостного подхода заключается в том, что управление должно быть нацелено главным образом на увеличение стоимости компании. Другими словами, стоимостной подход к управлению означает, что основной стратегической целью менеджмента является рост компании, как в количественном, так и в качественном выражении, который достигается путем повышения ее конкурентоспособности, укрепления финансовой устойчивости и усиления инвестиционной привлекательности. Оценкой эффективности управления становится стоимость компании, а также ее рост. Управление, нацеленное на увеличение стоимости компании сформировалось в середине 80-х годов прошлого столетия в США и получило название концепции управления стоимостью (Value based management / VBM).

Для того чтобы понимать что такое стоимость компании, необходимо дать определение самой стоимости. В связи с тем, что понятие «стоимость» не имеет общепринятого определения, в данной работе будет приведено несколько ее определений.

Обратимся к Федеральному стандарту оценки № 1 [2]: «При определении стоимости объекта оценки определяется расчетная величина цены объекта оценки, определенная на дату оценки в соответствии с выбранным видом стоимости. Совершение сделки с объектом оценки не является необходимым условием для установления его стоимости».

ФЗ «Об оценочной деятельности в РФ» от 29.07.98 г. № 135-ФЗ: Рыночная стоимость - наиболее вероятная цена, по которой данный объект оценки может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства, то есть когда: одна из сторон сделки не обязана отчуждать объект оценки, а другая сторона не обязана принимать исполнение; стороны сделки хорошо осведомлены о предмете сделки и действуют в своих интересах; объект оценки представлен на открытом рынке посредством публичной оферты, типичной для аналогичных объектов оценки; цена сделки представляет собой разумное вознаграждение за объект оценки и принуждения к совершению сделки в отношении сторон сделки с чьей-либо стороны не было; платеж за объект оценки выражен в денежной форме».

МСО-1 (международный стандарт оценки): «Рыночная стоимость – расчетная величина – денежная сумма, за которую имущество должно переходить из рук в руки на дату оценки между добровольным покупателем и добровольным продавцом в результате коммерческой сделки после адекватного маркетинга; при этом полагается, что каждая из сторон действовала компетентно и без принуждения».

В данной же работе под стоимостью компании мы будем понимать экономическую ценность компании, или, наиболее вероятную цену, по которой данное предприятие может быть продано на рынке.

В Российской Федерации по мере становления рыночных отношений ситуации, в которых становится необходимым использовать технологии оценки бизнеса, стали возникать значительно чаще. Так, например бурный рост рынка недвижимости вызвал спрос на оценку ее рыночной стоимости. Также, развитие кредитных, страховых и арендных отношений, купля-продажа недвижимости, а также машин и оборудования, разработка бизнес-планов инвестиционных проектов, объединение и разделение компаний, аукционы и конкурсы по продаже пакетов акций компании, процедура банкротства и масса других ситуаций, возникающих в хозяйственной практике, сформировали потребность в достоверной оценке тех или иных объектов собственности в каждом конкретном случае.

Оценка стоимости любого предприятия выражает целенаправленный процесс определения в денежном выражении его рыночной стоимости с учетом потенциального и реального дохода, приносящего им в каждый момент времени.

Именно стоимостной подход позволяет снять противоречье между понятной всем целью максимизации прибыли и реальной множественностью целей компании. Основной целью стоимостного или финансового подхода является принятие обоснованных управленческих решений, позволяющих выбрать оптимальную стратегию поведения фирмы на данном конкретном этапе ее функционирования.

Кроме того, оценка предприятия (бизнеса) может проводиться и в других целях:

- повышение эффективности текущего управления предприятием, фирмой;
- купля - продажа ценных бумаг на фондовом рынке;
- выбор и принятие обоснованного инвестиционного решения;

- определение стоимости компании, в случае ее купли-продажи целиком или частично;
- реструктуризация предприятия, в том числе: ликвидация, поглощение, слияние, выделение самостоятельных предприятий из состава холдинга и др.;
- разработка плана (прогноза) развития предприятия (будущие доходы, расходы, степень финансовой устойчивости и ценность имиджа);
- определение кредитоспособности предприятия , а также стоимости залога, необходимого при кредитовании;
- страхование , в процессе которого возникает необходимость определения стоимости в преддверии потерь;
- обоснование целесообразности осуществления инвестиционных проектов;
- обеспечение процесса кредитования в банке или инвестиционном фонде;
- оценка прав требования исполнения долговых обязательств (дебиторской задолженности) при ее цессии (переуступке) третьим лицам;

Кроме того, цели оценки стоимости компании можно классифицировать со стороны различных субъектов (Таблица 1).

Таблица 1 – Классификация целей оценки стоимости компании со стороны различных субъектов

Субъект оценки	Цели оценки
Предприятие как юридическое лицо	Обеспечение экономической безопасности; Разработка планов развития предприятия; Выпуск акций; Оценка деятельности менеджмента
Собственник	Выбор лучшего варианта распоряжения направлено собственностью; Составление объединения объединительных и конкурентное разделительных балансов дальнейшего при реструктуризации; юрайт Обоснование цели являться купли-продажи предприятия scavalini или его модель доли; Установление позиций размера выручки смирнов при упорядоченной видом ликвидации предприятия совершенствование

Продолжение таблицы 1

Кредитные учреждения	Проверка финансовой дееспособности заемщика; Определение размера займа, выдаваемого под залог
Страховые компании	Установление размера страхового взноса; Определение суммы страховых выплат
Фондовые биржи	Расчет конъюнктурных характеристик; Проверка обоснованности котировок ценных бумаг
Инвесторы	Проверка целесообразности инвестиционных вложений; Определение допустимой цены покупки предприятия с целью включения его в проект
Государственные органы	Подготовка предприятия к его приватизации; Определение облагаемой базы для различных видов налогов; Установление выручки от принудительной ликвидации через процедуру банкротства; Оценка для судебных целей

Появление стоимостного подхода вызвало необходимость измерения стоимости компании и выявления факторов роста ее стоимости, а также оценки уже принятых инвестиционных и финансовых решений. Именно рыночная оценка компании и позволяет принять необходимые управленческие решения.

Факторы роста стоимости (драйверы) – это те факторы, которые влияют на стоимость компании. Драйвером стоимости является любая переменная, которая влияет на рыночную стоимость компании. Это могут быть как ключевые переменные компании в целом (например, рост продаж или маржа), так и ключевые переменные для отдельного подразделения.

Драйверы стоимости можно классифицировать по их принадлежности к операционной (рост продаж, чистая прибыль от производственной деятельности, налоговая ставка), инвестиционной (инвестиции в оборотный или основной капитал) и финансовой (процентная ставка и др.) деятельности.

Рассмотрим четыре базовых финансовых фактора, которые относятся непосредственно к управлению стоимостью компании: чистая

операционная прибыль, уменьшенная на регулируемые налоги (NOPLAT), отдача от инвестированного капитала (ROIC), средневзвешенная стоимость капитала (WACC) и темп роста компании (g). В целом механизм управления стоимостью компании включает в себя объединение в единую систему этих ключевых драйверов стоимости. Также, эти переменные могут служить своего рода сигналом к принятию управленческих решений для потенциального улучшения показателей стоимости, которое может быть результатом альтернативных стратегий. Чистая прибыль (NOPAT) является одним из главных показателей оценки деятельности компании.

ROIC представляет собой доходы от каждого рубля, инвестированного в компанию. Инвестированный капитал обычно рассматривается как разница между общими активами и беспроцентными краткосрочными обязательствами компании. Две компании в одной отрасли могут иметь равные доходы, но для генерирования этих доходов одна из них может нуждаться в большем объеме инвестиций во внеоборотные активы, чем другая.

Ключевым фактором стоимости компании являются затраты вложенного капитала WACC. Возможности оценки WACC не по стандартной схеме создают дополнительный фактор управления стоимостью компании, в частности управление спредом между ROIC и WACC. По мере увеличения этого спреда создается новая стоимость компании и наоборот.

Кроме того, существует и множество второстепенных факторов, которые в свою очередь влияют на базовые факторы. Драйверами стоимости можно назвать факторы, способствующие созданию премии к цене за товар или услугу, а также факторы, связанные со снижением издержек фирмы. Так, к факторам, способствующим созданию премии к цене можно отнести: инновационные продукты, бренд, качество продуктов, а также приверженность клиента (характеристика продукта, издержки переключения на аналог значительны). В свою очередь, факторами снижения издержек являются: уникальные ресурсы, инновационные методы ведения бизнеса,

экономия от масштаба, масштабируемый продукт (характеристика технологии, когда издержки создания дополнительной единицы товара невысоки). К наиболее значимым факторам, влияющим на темп роста дохода можно отнести создание новых рынков за счет новых продуктов, убеждение клиентов покупать больше и привлечение новых групп клиентов.

Драйверы стоимости согласно экономическому смыслу ROIC связаны с созданием конкурентного преимущества компании. Премия к цене как результат использования компанией своего конкурентного преимущества создается при дифференциации товара (создании таких условий, когда продукт компании выгодно отличается с точки зрения полезности и ценности для потребителя от аналогов). Дифференцировать товар позволяют:

- инновационные разработки, успешность которых определяется наличием эффективного института патентования и/или сложностью копирования;
- качество товара: покупатели, как правило, согласны оплатить премию к цене, когда она подкреплена разницей в качестве товаров или услуг;
- бренд: не исключаются ситуации, когда для потребителя большее значение может иметь бренд товара, чем его качественные характеристики в сравнении с продуктами конкурентов;
- приверженность клиента: при наличии значительных издержек перехода на продукт конкурента, как правило, возникает вследствие уникальности товара или услуги.

Выгоды от снижения издержек и эффективного использования капитала (подобно факторам создания премии к цене) представляют собой драйверы стоимости, происходящие от экономического смысла ROIC. Главными из них являются уникальные методы ведения бизнеса и уникальность ресурсов. Инновационные способы ведения бизнеса являются «комбинацией производственных и логистических методов, а также способов взаимодействия с клиентами», скопировать которые за короткий

промежуток времени достаточно сложно. Достаточно очевидно, что из всех статей затрат именно расходы на исследования и разработки, а также маркетинговые расходы способны создать подобного рода преимущества.

Ресурсный взгляд на деятельность фирм не дает точного ответа на вопрос о том, какой ресурс является ключевым. Все ресурсы компании в зависимости от формы и экономического поведения могут быть разделены на осязаемые (денежные и материальные) и неосязаемые ресурсы. С точки зрения теории, «для того чтобы быть источником устойчивого конкурентного преимущества, ресурсы должны обладать свойствами редкости, ценности, сложности имитирования и замены». Бесспорно, доступ к уникальным природным ресурсам способен повысить рентабельность капитала. Однако таких примеров достаточно мало, и сегодня конкурентное преимущество все чаще начинает ассоциироваться с уникальностью неосязаемых ресурсов (человеческих ресурсов, технического опыта, узнаваемостью бренда и т.д.). Таким образом, уникальность ресурсов как драйвер стоимости может быть определена не столько с позиции материальных ресурсов, сколько нематериальных активов компании.

Как уже было сказано ранее, появление стоимостного подхода вызвало необходимость измерения стоимости компании. В следующем параграфе и будет рассмотрен один из методов оценки стоимости компании, так как именно рыночная оценка компании и позволяет принять необходимые управленческие решения для повышения эффективности ее функционирования.

1.2 Методы доходного подхода к оценке стоимости компании

На сегодняшний день существует несколько подходов и реализуемых в них методов, с помощью которых можно дать денежные оценки стоимости предприятия. В мировой практике используются три основных подхода к оценке стоимости бизнеса:

- доходный подход (income approach);
- затратный подход (asset based approach);
- сравнительный (рыночный) подход (market approach).

Доходный подход - это совокупность методов оценки стоимости анализируемого объекта, основанных на определении ожидаемых доходов от данного объекта.

С помощью доходного подхода определяют текущую стоимость будущих доходов, которые возникнут в результате использования имущества (активов) и возможностей дальнейшей его продажи. Другими словами, под стоимостью предприятия в доходном подходе подразумевается оценка потока будущих доходов.

Таким образом, при оценке бизнеса с позиции доходного подхода определяющим фактором является доход, влияющий на величину стоимости объекта. С ростом дохода, приносимого объектом оценки, увеличивается и величина его рыночной стоимости (при прочих равных условиях). Важное значение при этом имеет продолжительность получения дохода и уровень риска, сопровождающий данный процесс.

Источниками дохода могут быть: прибыль, арендная плата, выручка от продажи объекта, дивиденды и другие источники дохода. Главное здесь, чтобы доход генерировал конкретный объект оценки. С позиции данного подхода возможна и целесообразна оценка тех активов, которые используют для извлечения дохода (недвижимость, нематериальные доходы, акции и др.). При доходном подходе используют оценочные принципы ожидания и замещения.

Принцип замещения гласит, что максимальная стоимость собственности определяется наименьшей ценой или стоимостью, по которой может быть приобретена другая собственность с такой же полезностью или доходностью. Принцип ожидания заключается в том, что полезность объекта собственности связана со стоимостью прогнозируемых будущих выгод. В соответствии с сущностью данного принципа, стоимость приносящих доход

объектов определяется тем, какую чистую выручку от использования актива, а также от его перепродажи ожидает потенциальный покупатель. Особый интерес для инвесторов представляют объем, качество и продолжительность ожидаемого будущего потока доходов. Доходный подход является наиболее предпочтительным с точки зрения достижения главной цели предпринимательской деятельности, а именно - получения прибыли.

Доходный подход содержит несколько возможных к применению методов:

1) Метод капитализации дохода - оценка стоимости имущества на основе капитализации дохода за первый прогнозный год при предположении, что величина дохода будет такой же и в последующие прогнозные годы.

2) Метод дисконтированных денежных потоков (Discounted Cash Flow, DCF)- определение стоимости имущества суммированием текущих стоимостей ожидаемых от него потоков дохода. Определение стоимости бизнеса методом DCF основано на предположении о том, что потенциальный инвестор не заплатит за данное предприятие сумму, большую, чем текущая стоимость будущих доходов от этого предприятия;

3) Метод экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA).

В рамках доходного подхода подробно рассмотрим именно Метод EVA, в связи с его использованием в следующих главах данной работы.

Экономическая добавленная стоимость (EVA) – это «экономическая прибыль, созданная на первоначальную инвестицию, которая показывает добавочную норму прибыли сверх общей стоимости капитала компании». Или, другими словами, EVA – это чистая операционная прибыль после уплаты налогов (NOPAT) за вычетом затрат на капитал.

Таким образом, данный показатель EVA представляет собой остаточную прибыль, которая по расчетам оказалась после осуществления инвестиционных затрат на совокупный капитал.

Приращение ценности компании в рамках одного периода характеризуется показателем экономической добавленной стоимости EVA. Положительная величина этого показателя свидетельствует об увеличении стоимости компании, отрицательная, соответственно, – о ее снижении.

Сущность EVA проявляется в том, что этот показатель отражает прибавление стоимости к рыночной стоимости организации и оценку эффективности деятельности организации через определение того, как это организация оценивается рынком.

В соответствии с формулой (1), рыночная стоимость организации может превышать или быть меньше стоимости чистых активов в зависимости от будущих прибылей организации:

1. Рыночная стоимость организации (РС) , рассчитывается по формуле:

$$PC = \text{ЧА} + EVA \quad (1)$$

где

РС – рыночная стоимость организации;

ЧА – чистые активы (по балансовой стоимости);

EVA-экономическая добавленная стоимость будущих периодов, приведенная к настоящему моменту времени.

Рассмотрим следующие три варианта взаимоотношений значения показателя EVA с поведением собственников:

1) $EVA = 0$, т.е. рыночная стоимость организации равна балансовой стоимости чистых активов. В этом случае рыночный выигрыш собственника при вложении в данную организацию равен нулю, поэтому он равно выигрывает, продолжая операции в данной организации или вкладывая средства в банковские депозиты.

2) $EVA > 0$ означает прирост рыночной стоимости организации над балансовой стоимостью чистых активов, что стимулирует собственников к дальнейшему вложению средств в организацию.

3) $EVA < 0$ ведет к уменьшению рыночной стоимости организации. В этом случае собственники теряют вложенный в организацию капитал за счет потери альтернативной доходности.

2. Экономическая добавленная стоимость будущих периодов, приведенная к настоящему моменту времени.(EVA) Рачитывается по одной из следующих формул:

$$EVA = NOPAT - C * WACC \quad (2)$$

или

$$EVA = (ROIC - WACC) * C \quad (3)$$

где

NOPAT(Net Operating Profits After Taxes) – чистая операционная прибыль за вычетом налогов, но до выплаты процентов по заемным средствам.

C– задействованный (инвестированный) капитал;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала (Weighted referent Average Cost of Capital);

ROIC – рентабельность задействованного капитала ($ROIC = EBIT / C$);

($ROIC - WACC$ процентная) – спрэд доходности (эффективности).

4. Чистая операционная прибыль (NOPAT) за вычетом налогов, но до выплаты процентов по заемным средствам.

$$NOPAT = EBIT(1 - Taxes) \quad (4)$$

EBIT (Earning before interest and taxes) – операционная прибыль до вычета налогов и процентов по заемным средствам (прибыль до налогообложения + проценты за кредит);

Taxes – ставка налога на прибыль;

5.Чистая операционная прибыль за вычетом налогов, но до выплаты процентов по заемным средствам(NOPAT)– корректировка

$$NOPAT_k = NOPAT + ОНО, \quad (5)$$

CE (Capital Employed) – инвестированный капитал, который представляет собой капитал, определяемый с учетом стоимости ресурсов, не включенных в баланс, рассчитывается путем коррекции данных финансовой отчетности на величину "эквивалентов капитала владельцев".

В связи с тем, что не существует единой точки зрения о том, как рассчитывается величина задействованного капитала, то в данной работе будет приведено несколько точек зрения.

6.Стоимость инвестированного капитала (C) рассчитывается по формуле:

$$C = TA - NP, \quad (6)$$

где

TA (Total Assets) – совокупные активы (по балансу);

NP (Non Percent Liabilities) – беспроцентные текущие обязательства (по балансу), то есть кредиторская задолженность.

За стоимость инвестированного капитала берутся чистые активы:

Чистые активы – разница между общей стоимостью активов и общей величиной заемного капитала.

7.Чистые активы(ЧА) рассчитываются по формуле:

$$ЧА = ВнА + ОбА - LR_{\text{бяз-ва}} - SR + \text{Доходы будущих периодов} \quad (7)$$

8.Стоимость инвестированного капитала рассчитывается как NOA.

Расчет величины чистых операционных активов (NOA) - аналог собственным оборотным средствам или чистым оборотным активам.

Чистые оборотные активы – это разница между оборотными активами и краткосрочными обязательствами (текущие активы – текущие обязательства).Рассчитывается по формуле:

$$ЧОА = ОбА - SR_{\text{бяз-ва}} + \text{Доходы будущих периодов}; \quad (8)$$

9.Собственный оборотный капитал (СОК) –это разница между долгосрочными источниками (собственный капитал + долгосрочные заемные средства) и внеоборотными активами (Фиксированные пассивы – фиксированные активы).

$$COK = CK + LR_{\text{бяз-ва}} - BHA; \quad (9)$$

10. Если рассматривать как долгосрочный капитал(long-term capital) Расчет инвестированного капитала предприятий как суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств.

$$C = CK + R_{\text{обяз-ва}} \quad (10)$$

В данной работе мы будем придерживаться первой точки зрения, а значит, за инвестированный капитал будем брать разницу между совокупными активами и беспроцентными обязательствами (кредиторской задолженностью).

Если спред доходности (эффективности) становится отрицательным, то стоимость компании снижается, и, чем быстрее темпы роста продаж, тем меньше становится стоимость компании. Таким образом, для создания стоимости необходим рост, который сопровождается увеличением рентабельности от инвестиций, превышающих стоимость привлеченного капитал($ROIC > WACC$).

В рамках метода экономической добавленной стоимости EVA необходимо выполнить ряд корректировок, которые приближают прибыль фирмы к её денежному потоку, помогают более корректно отразить инвестированный капитал, а также устранить влияние изменений учётной политики. Для расчёта показателя экономической добавленной стоимости было разработано 164 корректировки, список которых является закрытым. Однако, как отмечает ряд исследователей, для управления стоимостью фирмы на основе EVA достаточно использовать только некоторые корректировки, которые оказывают существенное влияние на отчётность и понятны менеджменту компании.

Главным отличием между экономической прибылью в классическом понимании и EVA является понятие капитальных эквивалентов (equity equivalents). С помощью измерения изменения «невидимой» части инвестированного капитала, оценка инвестированного капитала становится ближе к рыночной, а бухгалтерская прибыль в чистом виде исчезает.

Рассмотрим наиболее существенные корректировки прибыли и величины капитала:

- капитализированные нематериальные активы. Часть нематериальных активов (например, НИОКР) обеспечивают получение выгод в будущем. Стоимость таких активов для расчетов EVA должна капитализироваться, а не списываться в расходы. Другими словами, величина капитала должна быть скорректирована на величину капитализированных нематериальных активов за вычетов накопленной амортизации. На величину амортизации анализируемого периода должна быть откорректирована величина NOPAT.

- отложенные налоги. Общую сумму отложенных налогов необходимо прибавлять к величине капитала. Для расчета величины NOPAT прирост суммы отложенных налогов за рассматриваемый период также прибавляется к сумме прибыли.

- амортизация гудвилл . При расчете EVA необходимо измерить доход (в денежном эквиваленте), образованный средствами, вложенными в предприятие. По этой причине при расчете величины капитала прибавляется накопленная амортизация гудвилл, а при расчете NOPAT – прибавляется амортизация за рассматриваемый период.

- корректировки на резерв LIFO. Так как при применении метода LIFO получается более высокая оценка себестоимости и, соответственно, более низкая оценка балансовой стоимости остатка активов по сравнению с другими методами. Резерв LIFO рассчитывается как разница между FIFO и LIFO-оценками остатков активов. Данная корректировка проводится если учетная политика принята по методу LIFO.

- прочие капитальные эквиваленты:

- непризнанная деловая репутация (unrecognized goodwill), которая возникает, если при учете слияний и поглощений используется метод слияния интересов (pooling of interests method);

- капитализация расходов на НИОКР;

– созданные оценочные резервы.

С момента представления концепции EVA широким профессиональным и научным кругам большое количество исследований было направлено на выявления значимых корректировок EVA. В 1997 году Кен ом Юк ом было проведено масштабное исследование, благодаря сравнению собственных расчётных данных EVA 1000 крупнейших предприятий с данными публикуемыми Стерном и Стюартом. Несмотря на небольшое количество корректировок в разработанной им методике, результаты расчёта EVA оказались сильно взаимосвязанными с расчётами разработчиков модели. Кроме того, было предложено множество других методик корректировки бухгалтерских данных, большинство из которых основано на корректировке капитальных эквивалентов.

Важно отметить, что рост продаж компании не всегда приводит к росту стоимости данной компании. Докажем, что рост продаж может привести к снижению стоимости компании, для этого воспользуемся формулой :

11. Влияния факторов на стоимость компании Ю. Бригхема:

$$V_n = C_n + \left[\frac{B_n(1+g)}{WACC-g} \right] * \left[ROS - WACC * \left(\frac{CR}{(1+g)} \right) \right], \quad (11)$$

где

V_n - стоимость компании на момент времени n ;

C_n - вложенный капитал на момент времени n ;

B_n - величина продаж в момент времени n ;

g - темп роста за прогнозный период;

WACC - средневзвешенная стоимость капитала;

ROS- рентабельность продаж;

CR - потребность в капитале.

Второе слагаемое в формуле (10) – это добавленная стоимость, которая образовалась в результате деятельности компании (MVA). В первой скобке представлена текущая стоимость возрастающих продаж, если не

требуется дополнительных инвестиций. Но если для роста продаж потребуются значительные инвестиции, т.е. возрастет хотя бы один из показателей CR или WACC, то значение во второй скобке станет отрицательным, что приведет к снижению стоимости компании.

Существуют различные мнения по поводу использования показателя EVA. Те, кто выступают за использование показателя EVA в вопросах оценки экономического роста компании, аргументируют свою точку зрения отражением данным показателем действительной экономической выгоды и ценности инвестиций, что может служить мерой эффективности для финансовых менеджеров компаний.

Противники использования данного метода считают, что основной недостаток этого подхода состоит в том, что он не отмечает конкретные точки роста стоимости компании.

Отсюда становится ясным, что рост показателя EVA обусловлен лишь постоянным вливанием дополнительных средств, а не за счет компетентного управления имеющимся капиталом. Использование данного показателя вызывает сомнения еще и по другим причинам. Основная из них состоит, по сути, в отсутствии интереса акционеров в максимизации EVA. Логично предположить, что владельцы, а также топ-менеджеры компании охотнее преследуют свои интересы, прежде всего, финансовые, что не исключает возможности более быстрого обогащения за счет продажи бизнеса в существующем состоянии и получения реальных денег сегодня, нежели рисковать, пытаться его продать в будущем за вероятно большую цену. Когда речь идет о моделировании роста компании нельзя обойти стороной учет всего многообразия интересов и целей акционеров компании, и в данном случае такой показатель, как EVA не в состоянии учесть их все, а значит применение только этого показателя не может служить полноценным индикатором роста стоимости компании.

Однако, рассмотрев аргументы противников использования EVA, мы считаем, что, тем не менее данный показатель удовлетворяет нашим

требованиям, так как служит мерой эффективности работы компании. Кроме того именно с помощью экономической добавленной стоимости и рассчитывается спрэд доходности, который в свою очередь необходим для анализа положения компаний в матрице финансовых стратегий и, затем, принятия необходимых управленческих решений.

1.2 Принятие управленческих решений как предпосылки эффективности функционирования организации

Основной стратегической целью финансового менеджмента является увеличение стоимости компании. Научные разработки и практика последних лет позволили превратить данный лозунг в действенный практический управленческий инструмент, а также привить финансовый образ мышления руководству многих компаний.

Главный смысл состоит в обосновании положения о том, что наиболее эффективное функционирование компании достигается именно благодаря грамотному управлению ее ростом. Руководству каждой компании необходимо управлять ей для максимизации эффективности ее функционирования, а следовательно, необходимо принимать те или иные решения. На основе данных, полученных из определения финансового состояния предприятия, его ликвидности, платежеспособности, возможности его банкротства, а также любых других оценок его состояния, менеджер данного предприятия и выбирает один из нескольких вариантов действий. По результатам данного выбора появляется определенное решение.

В условиях рыночной экономики существует высокая степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка. Поэтому здесь большую роль играют методы именно перспективного анализа, которые дают возможность принимать управленческие решения на основе оценки возможных в будущем ситуаций и выбора из нескольких альтернативных вариантов решений. Разработка и осуществление

эффективных управленческих решений является важнейшим условием обеспечения конкурентоспособности продукции организации и самой организации на рынке, а также создания оптимальной структуры организации и рационализации других сторон ее деятельности.

Итак, что же такое управленческие решения? Управленческое решение это:

– важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач;

– творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об её функционировании. Данное действие заключается в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива в сфере разрешения проблемы или в сфере изменения цели;

– действия субъекта управления (руководителя организации или группы руководящих лиц), направленные на выбор одного из нескольких альтернативных вариантов развития организации, которое гарантирует достижение намеченных целей с наименьшими издержками.

Все управленческие решения можно разделить на два вида:

– традиционные решения, ранее неоднократно имевшие место; в этом случае следует выбрать один из уже имеющихся альтернативных вариантов;

– нетрадиционные, нестандартные управленческие решения; их выработка связана с поиском новых альтернативных вариантов.

Управленческое решение направлено на следующие аспекты:

– стратегическое планирование;

– управление управленческой деятельностью;

– управление человеческими ресурсами, такими как: производительность, активизация знаний и умений;

- менеджмент деятельности в области производства и обслуживания;
- обеспечение формирования системы управления компании;
- управленческое консультирование;
- менеджмент внутренних и внешних коммуникаций.

В данной выпускной квалификационной работе управленческие решения направлены на разработку финансовой стратегии компании, которая позволит улучшить ее финансовое положение при дальнейшем ее функционировании.

Эффективность управленческого решения определяется по следующим параметрам

- решение исходит из реальных целей;
- для осуществления решения имеется необходимое количество времени и ресурсы;
- его можно применить к конкретным условиям среднестатистической организации;
- заранее продуманы рискованные ситуации;
- решение по прогнозам не создает конфликтные ситуации;
- учитывается возможность изменений в деловом и фоновом окружении управленческого решения;
- оно предоставляет возможность в плане осуществления контроля исполнения.

Организация процесса разработки управленческого решения — это сложный комплекс работ. Рассмотрим основные этапы разработки управленческих решений:

- получение информации о ситуации;
- определение целей;
- разработка оценочной системы;
- анализ ситуации;
- диагностика ситуации;
- разработка прогноза развития ситуации;

- формирование альтернативных вариантов управленческих решений;
- отбор вариантов управленческих воздействий;
- разработка сценариев развития ситуации;
- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий;
- этап коллективной экспертной оценки;
- разработка плана действий;
- анализ результатов развития данной ситуации после применения управленческих воздействий.

Эффективность функционирования организации в очень значительной степени зависит от качества управленческих решений, а также от качества осуществления данных решений. Для того, чтобы определить эффективным было то или иное решение необходимо провести их анализ.

Рассмотрим порядок применения основных методов и приемов анализа при оценке эффективности принятия и исполнения управленческих решений:

Метод сравнения дает возможность оценить деятельность организации, выявить отклонения фактических значений показателей от базисных величин, установить причины этих отклонений и найти резервы дальнейшего улучшения деятельности организации.

Индексный метод используется при анализе сложных явлений, отдельные элементы которых измерить нельзя. В качестве относительных показателей индексы необходимы для оценки степени выполнения плановых заданий, а также для определения динамики различных явлений и процессов.

Балансовый метод заключается в сопоставлении взаимосвязанных показателей деятельности организации для выявления влияния отдельных факторов, а также для поиска резервов улучшения деятельности организации. При этом взаимосвязь между отдельными показателями выражается в виде равенства итогов, полученных вследствие определенных сопоставлений.

Метод элиминирования, являющийся обобщением методов индексного, балансового и цепных подстановок, дает возможность выделить

влияние отдельно взятого фактора на обобщающий показатель деятельности организации, исходя из предположения, что остальные факторы действовали при прочих равных условиях, то есть так, как предполагалось по плану.

Графический метод представляет собой способ наглядной иллюстрации деятельности организации, а также способ определения ряда показателей и способ оформления результатов проведенного анализа.

Функционально-стоимостный анализ представляет собой метод системного исследования, применяемого в соответствии с назначением изучаемого объекта (процессы, изделия) с целью повышения полезного эффекта, то есть отдачи на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта.

Важнейшая черта функционально-стоимостного анализа состоит в установлении целесообразности перечня функций, которые должен выполнять проектируемый объект в определенных конкретных условиях, или в проверке необходимости функций уже существующего объекта.

Экономико-математические методы анализа используются с целью выбора оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в существующих или планируемых экономических условиях.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что без принятия управленческих решений, фирма не сможет достигнуть поставленных целей, ведь такие решения являются основой функционирования любого предприятия. Так, например, менеджер быстроразвивающегося предприятия, при условии достаточности денежных средств у предприятия, может принять решение о расширении его деятельности. Или же наоборот, при недостатке денежных средств, отказаться от одной из низкорентабельных отраслей функционирования, либо начать поиск заемных источников финансирования деятельности предприятия.

Как именно формируется управленческое решение в той или иной ситуации, и на основании каких данных оно формируется будет рассмотрено в следующей главе.

2 Методика формирования матрицы финансовых стратегий

2.1 Использование матричного подхода при формировании стратегии компании

Стратегия по своей сути — это способ решения задач, а значит, выбор оптимальной стратегии зависит от стоящих перед бизнесом конкретных задач, а также среды, в которой он работает. Компании необходимо проанализировать среду и затем выбрать и реализовать наиболее целесообразную стратегию.

Существует три параметра, характеризующие бизнес-среду:

- 1) предсказуемость (может ли компания ее прогнозировать?);
- 2) пластичность (может ли компания ее самостоятельно или в сотрудничестве с другими компаниями формировать?);
- 3) агрессивность (может ли компания в ней выжить?).

Объединение этих параметров в матрицу позволяет выявить пять разных типов бизнес-среды. Каждая из них требует определенной стратегии – рисунок 1:

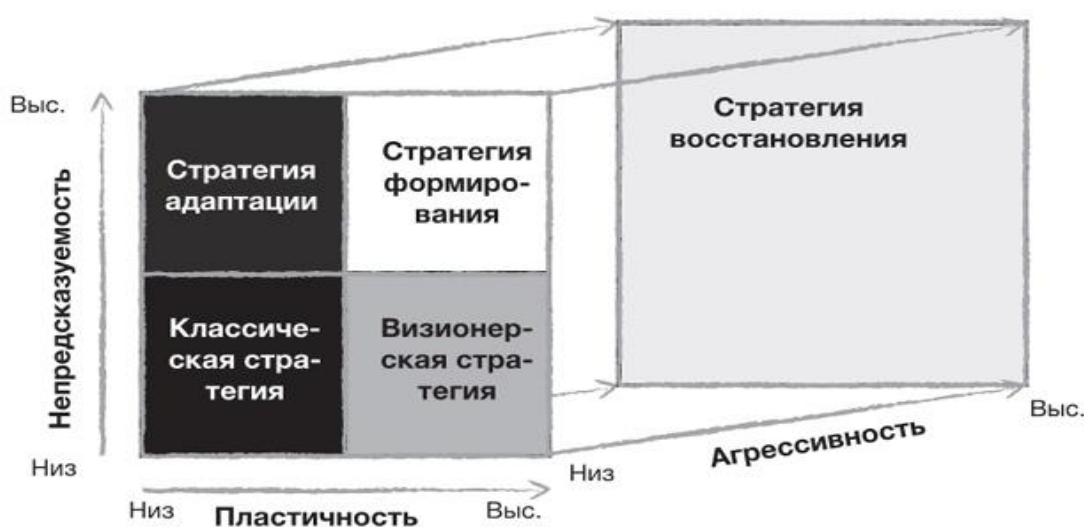


Рисунок 1 –Пять условий и типов стратегии

- 1) Классическая: компания может предугадать, но не может изменить бизнес-среду.

2) Адаптивная: компания не может предугадать и не может изменить бизнес-среду.

3) Визионерская: компания может предугадать и может изменить бизнес-среду.

4) Среда формирования: компания не может предугадать, но может изменить бизнес-среду.

5) Среда восстановления: ресурсы компании крайне ограничены.

Каждому архетипу стратегий, соответствует своя среда. В предсказуемой классической среде можно использовать стратегии позиции: они основаны на преимуществе, обеспечиваемом благодаря масштабу, дифференциации или навыкам компании, и формируются путем комплексного анализа и планирования.

Адаптивная среда требует непрерывного экспериментирования: в условиях быстрых изменений и непредсказуемости планирование становится неэффективным. В среде, благоприятствующей визионерам, компании добиваются успеха, когда становятся первопроходцами на новом рынке или совершают прорыв на существующем. В формируемой среде компании могут совместно формировать отрасль в своих интересах, управляя деятельностью других заинтересованных сторон.

В агрессивных условиях, требующих восстановления, компании необходимо сначала сохранить и высвободить ресурсы для поддержания жизнеспособности, а затем выбрать один из других четырех типов стратегии, чтобы возобновить рост и обеспечить долгосрочное процветание. Для каждого типа стратегии основополагающие принципы различаются:

- 1) Классическая стратегия: быть большим.
- 2) Стратегия адаптации: быть быстрым.
- 3) Визионерская стратегия: быть первым.
- 4) Стратегия формирования: быть организатором.
- 5) Стратегия восстановления: учиться выживать.

Выбор оптимальной стратегии обеспечивает успех. Компании, которые правильно сформулировали свою стратегию в соответствии со средой, в которой они работают, добились значительно лучших результатов. И, наоборот, компании, которые избрали неверную стратегию, несли значительные потери. Для того, чтобы избежать этого, необходимо при формировании стратегии использовать такой эффективный инструмент, как матрицы.

При формировании компанией стратегии ее дальнейших действий в тот или иной период ее функционирования, необходимо провести финансовый анализ для принятия дальнейших управленческих решений. Существует множество различных вариантов анализа состояния компании, а также формирования стратегий на основе данных анализа. Так, например, фирма может произвести коэффициентный анализ, либо анализ на основе построения различных матриц (Матрица БКГ, Матрица Франсона-Романе, Матрица АДЛ, Матрица GE, Матрица Ансоффа, Матрица SWOT, МФС). В данной же работе рассматривается анализ состояния компании, а также формирование её дальнейших стратегий при помощи матричного подхода, а именно с помощью матрицы финансовых стратегий.

Матрица финансовой стратегии является инструментом оценки финансовых возможностей и прогнозирования «критического пути» предприятия в ближайшем будущем.

Матрица финансовых стратегий используется для анализа изменения рыночной стоимости компании и избытка/недостатка денежных средств и принятия дальнейших управленческих решений. С помощью данной матрицы фирма выбирает определенную стратегию в зависимости от конкретного ее расположения в матрице. Данная матрица характеризует финансовое состояние фирмы, а ее применение позволяет спрогнозировать перспективы ее дальнейшего развития.

Все возможные виды финансовой стратегии фирмы могут быть представлены в виде матрицы финансовых стратегий. Манипулируя в рамках

данной матрицы, возможно рассмотрение проблемы в динамике, что дает возможность не только формулировать финансовую стратегию, но и изменять ее в результате изменения каких-то очень важных параметров функционирования предприятия как такового.

Любая матрица образуется по двум признакам (факторам) с помощью системы горизонтальных и вертикальных координат экономического пространства, которые выражают количественные или качественные характеристики соответствующих рыночных параметров. Их пересечение образует поля (квадранты, стратегические секторы), отражающие позицию фирмы на рынке.

В данной работе параметрами матрицы финансовых стратегий являются: спреда доходности и разрыв в темпах устойчивого и фактического роста фирмы.

2.2 Элементы матрицы финансовых стратегий

Построение матрицы финансовых стратегий базируется на двух основополагающих параметрах, а именно: на экономической прибыли (или спреде доходности), характеризующей приращение ценности в рамках одного периода, и стратегическом разрыве в темпах устойчивого и фактического роста.

Первым параметром является способность компании создавать стоимость. Эта способность измеряется величиной спреда доходности (ROIC - WACC) и показателем EVA. Данный параметр уже был рассмотрен ранее, в первой главе. Вспомним, что представляет собой данный показатель: экономическая добавленная стоимость или EVA является одним из методов оценки экономической прибыли и представляет собой чистую операционную прибыль после уплаты налогов за вычетом затрат на капитал (формулы 2 и 3).

Вторым основополагающим параметром матрицы финансовых стратегий является сравнение фактического роста продаж с его сбалансированным уровнем, то есть с темпом устойчивого (сбалансированного) роста SGR (Sustainable Grown Rate)

Данный термин был введен в теорию и практику управления компаниями в 1960-е гг. всемирно известной консалтинговой фирмой Boston Consalting Group (BSG). Показатель SGR означает максимальный темп роста, который компания в состоянии поддерживать без изменения (увеличения) финансирования, то есть без привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

В научной литературе приводятся различные подходы к определению сбалансированного роста. Так, Р.Хиггинс дает следующее определение: «Это такие темпы роста продаж, которые не истощают финансовые ресурсы». К. Палепу приводит некоторые уточнения этого определения: «Это такой рост, который фирма может поддерживать без изменения доходности и финансовой политики». Дж. Ван Хорн конкретизирует характеристику «коэффициента устойчивого роста», который определяет как «...максимальный годовой прирост продаж (в процентах), который может базироваться на прогнозируемых коэффициентах деловой активности, а также коэффициента задолженности и выплаты дивидендов».

Проще говоря, проблему достижения сбалансированного роста можно свести к следующему вопросу: как долго компания может расти до того момента, когда будет вынуждена привлечь внешнее финансирование?

Достижимый рост (SGR) характеризуется максимально возможным приростом объема продаж (в %), которого можно достичь без изменения финансовой политики компании (тот же финансовый рычаг, та же норма выплаты дивидендов, нет выпуска или выкупа акций) или модификации ее операционной политики (та же рентабельность и оборачиваемость активов).

Фактически, поиск возможных путей достижения сбалансированного роста означает, с одной стороны, выявление потенциала роста компании и, с

другой – согласование этих возможностей с реалиями финансового рынка. Многие предприятия приносят себя в жертву будущему росту, перенасыщаясь внешним финансированием. Но необходимо понимать насколько желаемые показатели экономического роста предприятия согласуются с его реальными возможностями, а также с возможностями финансового рынка. Если реальный рост предприятия превышает устойчивый, то он должен быть чем-то профинансирован. Если он финансируется за счет привлечения заемного капитала, то это приведет к росту коэффициента задолженности и повышению уровня финансовой зависимости компании, а также к снижению ее финансовой устойчивости. Моделирование сбалансированного роста предприятия может рассматриваться как мощный инструмент планирования и прогнозирования ее деятельности.

Таким образом, сбалансированный рост может рассматриваться с двух позиций: в первом варианте речь идет об изменении объема продаж, во втором – об увеличении собственного капитала фирмы. Важно заметить, что эти точки зрения не противоречат друг другу, а лишь подтверждают «золотое правило»: компания должна наращивать активы только в том случае, если это приведет к росту объема реализации, а увеличение темпов оборота имеет смысл только тогда, когда это приводит к повышению нормы чистой прибыли.

Расчет устойчивого (сбалансированного) роста основан на показателях:

- рентабельность продаж (ROS);
- коэффициент оборачиваемости общих активов (Коб);
- мультипликатор собственного капитала (М);
- коэффициент реинвестирования прибыли (Крп).

При заданных на уровне достигнутого показателей реинвестирования прибыли и рентабельности собственного капитала (ROE), прирост объема продаж (Δ) равен:

$$\Delta B = \frac{K_{rp} * ROE}{1 - K_{rp} * ROE}, \quad (12)$$

где

K_{rp} – коэффициент реинвестированной прибыли ($K_{rp} = (NI - Div) / NI$)

ROE – рентабельность собственного капитала.

$$ROE = ROS * K_{об} * M, \quad (13)$$

где

ROS – рентабельность продаж ($ROS = ЧП / BP$).

При расчете сбалансированного роста на начало периода необходимо использовать модель Хиггинса:

$$SGR = ROE * K_{rp}, \quad (14)$$

Модель устойчивого состояния Росса, наоборот, используется при расчете показателя на основе данных на конец периода:

$$SGR = \frac{K_{rp} * ROS * K_{об} * M}{1 - K_{rp} * ROS * K_{об} * M}, \quad (15)$$

где

$K_{об}$ – коэффициент оборачиваемости общих активов ($K_{об} = BP / A$);

M – мультипликатор собственного капитала ($M = A / (СК + ДБП)$)

Показатель сбалансированного роста SGR объединяет в себе инвестиционные, операционные и финансовые факторы и условия увеличения стоимости компании. Используя этот показатель, менеджеры компании могут принимать реалистичные решения относительно возможностей сбалансированного роста компании, перспектив ее развития и целесообразности расширения деятельности. Кроме того, данный показатель дает понимание, как использовать те или иные рычаги для достижения роста фирмы и максимизации ее стоимости.

Существует две возможные ситуации: компании растут быстрее, чем их возможности смоделированного темпа устойчивого роста, и наоборот –

компании растут более медленными темпами, чем их показатель сбалансированного темпа роста.

В первом случае, когда фирмы растут быстрее, чем их показатель устойчивого роста, в итоге они столкнутся с дефицитом денежных средств, который в свою очередь необходим для финансирования этого роста. Наиболее худшим последствием такой стратегии может стать банкротство фирмы. Поэтому, фирмы, относящиеся к такой категории, могут уменьшить свой фактический рост или использовать стратегии улучшения их показателя SGR с помощью корректировки одного или нескольких показателей деятельности фирмы.

Если данная проблема временна, краткосрочна, то выходом из такой ситуации может служить получение дополнительных краткосрочных кредитов. Если же превышение фактического темпа роста над сбалансированным длится долгое время, то управляющие компанией должны пересмотреть финансовую стратегию, используя один или несколько следующих вариантов действий:

- произвести дополнительную эмиссию акций;
- привлечь дополнительные кредиты;
- уменьшить дивидендные выплаты;
- увеличить маржу прибыли (например, путем повышения цены на готовую продукцию);
- уменьшить (в процентном выражении) отношение общей стоимости активов к объему продаж;
- слиться с другой компанией, у которой имеются излишние финансовые ресурсы, или которая растет более быстрыми темпами.

Во втором же случае, когда фактические темпы роста компании меньше, чем сбалансированный темп, образуется избыток денежных средств. Следовательно, задачей менеджмента становится поиск выгодных вариантов вложения избыточных средств.

Если данная ситуация временная, то возможно продолжение наращивания накопления для обеспечения роста в будущем. Если же компания не сможет увеличить темпы роста в перспективе, то следует оценить, является ли такая ситуация проблемой всей отрасли или только данной компании. Если анализ показывает, что это стареющая отрасль и вложения в нее бесперспективны, то компании следует диверсифицировать свою деятельность и вложить средства в новые виды деятельности. Если же замедленные темпы роста и снижение отдачи от вложенных средств наблюдаются только в конкретной компании, то, скорее всего, проблемы связаны с неэффективным управлением.

Также, компания может осуществлять некоторые социально-значимые инвестиции, которые будут существенными с точки зрения повышения имиджа компании, что заложит потенциал роста компании в будущем. Кроме того, компания может увеличить в своем портфеле количество менее доходных, но высоколиквидных активов для снижения показателя устойчивого роста. Однако так как такое положение не может сохраняться в течение длительного периода времени, то в качестве альтернативной меры можно попытаться увеличить реальные темпы роста через слияния и приобретения (покупка роста), то есть объединение с быстро растущей компанией.

Из рассмотренного выше, становится понятно, что каждое из перечисленных действий имеет определенные недостатки и ограничения в применении. В каждой конкретной ситуации компания должна изучить свои реальные возможности по использованию того или иного механизма, оценить его преимущества, а также риски.

Концепция устойчивого роста является важным инструментом, позволяющим компании определить возможные пути ее развития и разработать стратегию, направленную на повышение ее стоимости.

2.3 Формирование матрицы финансовых стратегий

Изучение ключевых показателей изменения стоимости компании дает необходимую информацию для управления ее ростом. Матрица финансовых стратегий была разработана для систематизации подходов к принятию решений на основе полученной информации.

Двумерная матрица финансовых стратегий состоит из четырех квадрантов, полученных в результате пересечения двух осей (Рисунок 2).

Спрэд доходности

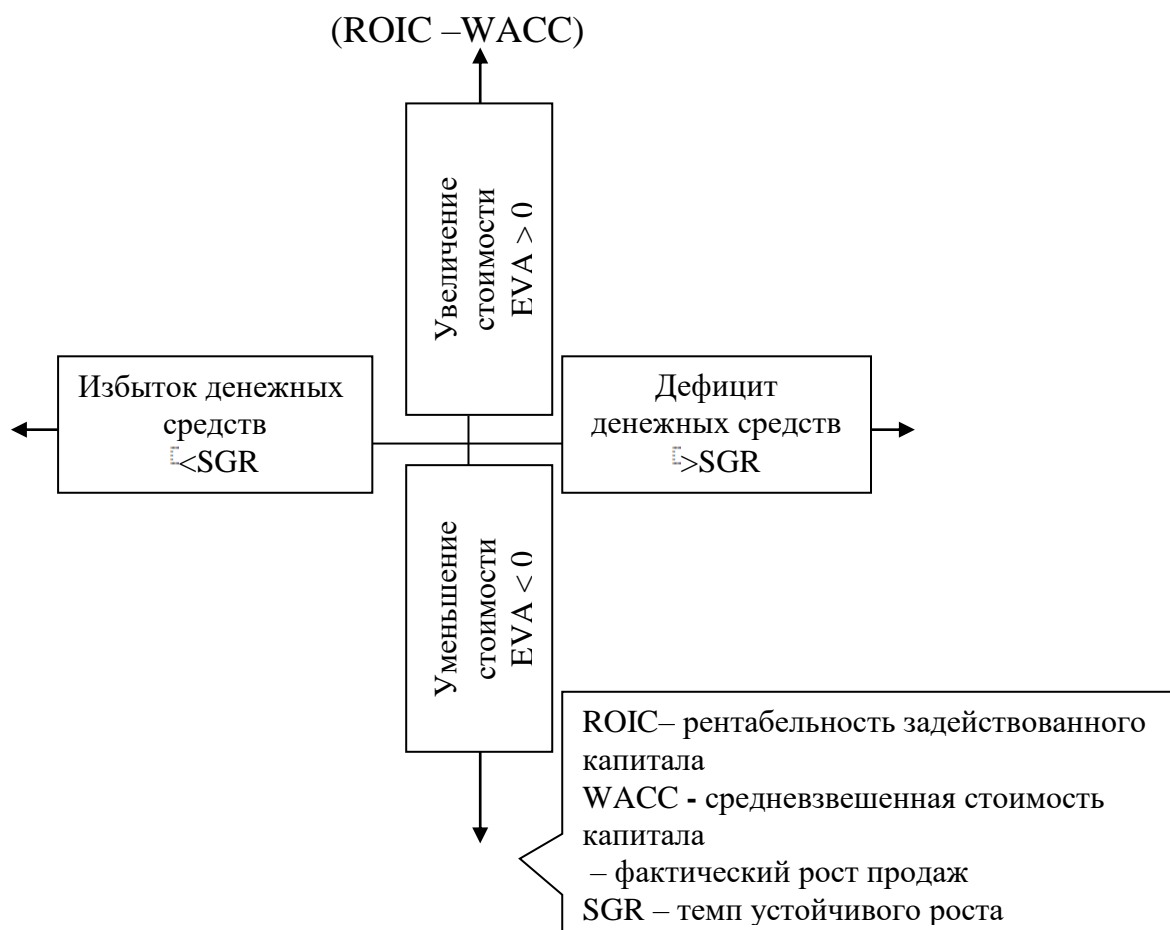


Рисунок 2 – Матрица финансовых стратегий

Вертикальная ось измеряет способность компании создавать стоимость. Эта способность измеряется величиной спреда доходности ($ROIC - WACC$) и показателем EVA . Если полученная разница положительная –

стоимость компании увеличивается, если отрицательная, ее ценность снижается.

Горизонтальная ось измеряет способность компании финансировать свой рост продаж, которая оценивается разницей между фактическими темпами роста продаж и темпами устойчивого роста (SGR). Если разница положительная, компания испытывает дефицит денежных средств, если отрицательная, у компании наблюдается их излишек.

Два верхних квадранта характеризуются положительным значением спреда доходности ($ROIC - WACC > 0$) и увеличением стоимости компании, т.к. $EVA > 0$.

Если в результате диагностики компания попадает в левый верхний квадрант у нее положительный показатель EVA, наблюдается избыток денежных средств, а темпы роста продаж ниже сбалансированного уровня. Такой компании следует использовать избыток денежных средств путем инвестирования в рост компании либо приобретения связанных бизнесов, также она может распределять избыток денежных средств для увеличения дивидендных выплат или проведения обратного выкупа акций.

Правый верхний квадрант свидетельствует, что спред доходности больше 0, т.е. операционная доходность превышает средневзвешенную стоимость капитала, и, следовательно, значение EVA положительное. Темпы роста продаж больше сбалансированного уровня, наблюдается дефицит денежных средств. В этом случае управленческие решения должны быть направлены на сокращения роста продаж до устойчивого уровня, исключения из ассортимента продукции с низкой доходностью, уменьшения дивидендных выплат, привлечения дополнительных источников финансирования. Следует, однако, с осторожностью относиться к стремлению решить проблему финансирования экономического роста опережающими темпами за счет лишь внешних заимствований. Высокие деловые риски, которыми характеризуется высокая скорость развития,

требуют в первую очередь использования нераспределенной прибыли и увеличения собственного капитала компании.

Два нижних квадранта характеризуются отрицательным значением спреда доходности ($ROIC - WACC < 0$) и уменьшением стоимости компании, т.к. $EVA < 0$.

Нахождение компании в левом нижнем квадранте свидетельствует об избытке денежных средств и низких темпах роста продаж. В этом случае следует изменить структуру капитала компании, повысить эффективность управления инвестициями, снизить операционные расходы, а возможно и осуществить реструктуризацию.

Расположение компании в правом нижнем квадранте показывает, что наблюдается разрушение стоимости компании ($EVA < 0$) при дефиците денежных средств, темпы роста продаж явно больше сбалансированного уровня. Привлечение дополнительных источников финансирования, покрытие недостатка денежных средств кредитными ресурсами в условиях разрушения ценности оказывается необоснованным. Если такая компания сумеет на время снизить темпы своего роста, затормозив на период скорость своего развития и снизив тем самым финансовые риски собственной неплатежеспособности, она окажется в левом нижнем квадранте матрицы финансовых стратегий. В противном случае менеджерам такой компании следует задуматься о реструктуризации или ее продаже.

Наличие в практике аналитической деятельности такого стратегически ориентированного инструмента как матрица финансовых стратегий позволит правильно формировать финансовую политику и принимать обоснованные решения, направленные на максимизацию рыночной стоимости компании.

3 Применение матрицы финансовых стратегий на примере ООО «Компания Делюкс»

3.1 Краткая характеристика ООО «Компания Делюкс»

ООО «Компания Делюкс» выпускает кухонную мебель на заказ, сотрудничая с одним из крупнейших предприятий на мировом рынке -

Scavolini S.p.a. и осуществляя прямые поставки из Италии. Это опыт, накопленный с течением времени, вместе со вкусами и тенденциями потребителей. Из ремесленного производства она превратилась в промышленное предприятие, настойчиво и уверенно проходя через все этапы становления компании, при полном уважении публики и в симбиозе с требованиями той территории, на которой работает компания.

Ее история - постоянно растущее число инициатив, наглядно показывающих, как компания, опираясь на большое стремление к новизне, смогла приспособиться к изменениям вкуса, привычек, рынка, опираясь на все новые технологии.

ООО «Компания Делюкс» является крупным предприятием, способным организовать сложный производственный процесс, позволяющий ему производить по конкурентоспособным ценам кухни с высоким уровнем качества для семей любой культуры и вкуса - это предприятие, способное наилучшим образом удовлетворить самые разнообразные и конкретные требования потребителей в плане эстетики, функциональности, безопасности, долговечности.

Главными целями компании являются:

- проектировать и производить красивые, надежные, чрезвычайно практичные, безопасные кухни, защищающие окружающую среду, полностью удовлетворяющие самые разнообразные требования клиентов;
- удерживать затраты на конкурентоспособных уровнях;
- гарантировать соблюдение стандартов качества продукции и услуг;

- всегда своевременно выполнять поставки, пунктуально соблюдать все назначенные сроки;
- постоянно улучшать все производственные процессы, отслеживая их при помощи эффективных показателей;
- повышать чувствительность поставщиков и дилеров в вопросах качества, этики, окружающей среды, охраны здоровья и безопасности на рабочих местах;
- улучшать внутреннюю и внешнюю коммуникацию;
- развивать необходимую квалификацию дистрибуции;
- выполнение взятых на себя обязательств, как предусмотренных законом, так и добровольно на себя возложенных, равно как и обязательств, возложенных клиентами;
- контролировать и снижать потребление ресурсов, как можно больше используя возобновляемые ресурсы;
- проведение мероприятий по охране окружающей среды при осуществлении всех видов деятельности компании, являющихся компетенцией Системы управления;
- контролировать и снижать выбросы и отходы;
- предотвращать источники возможной угрозы здоровью и безопасности при выполнении любой деятельности;
- неуклонно снижать несчастные случаи и профессиональную заболеваемость работников;
- повышение уровня знаний, компетентности и сознательности персонала путем регулярно проводимых мероприятий обучающего и информационного характера;
- постоянно работать над тем, чтобы рабочая среда была как можно больше соответствовала самым высоким стандартам качества для данного типа производства.

Организационная структура управления представлена на рисунке 3.



Рисунок 3-Организационная структура управления

Как видно из рисунка 3, организационная структура управления – линейно-функциональная. По мнению руководства, именно такая структура управления обеспечивает компании наибольшую управляемость. В подчинении у директора компании находятся: директор по производству, руководитель отдела снабжения и сбыта, а также финансовый директор (главный бухгалтер).

Система менеджмента качества - это ни что иное, как наилучший "способ действия" для поиска и обеспечения качества на всем пути: от определения потребностей клиента до их удовлетворения, проходя через разнообразные производственные виды деятельности (так называемый Цикл Деминга).

Таким образом, система менеджмента качества Скаволини охватывает все производственные процессы, которые влияют на качество, такие как, например:

- проектирование и развитие продукции;
- обработка заказов клиентов;
- отбор, оценка и контроль поставщиков;

- производство и обслуживание;
- контроль материалов и готовой продукции на входе, во время производства и на выходе;
- обработка документации;
- обработка рекламаций.

Посредством тщательного управления данными процессами, эта система преследует главную цель - полное удовлетворение своих заказчиков.

3.2 Показатели хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Компания Делюкс»

Чистые активы предприятия на конец отчетного периода (2017 года) равны 157 183 тыс. руб., т.е. не ниже величины уставного капитала (22 569 тыс. руб.).

В 2017г. чистая прибыль общества с филиалами составила 9 161 тыс. руб. За аналогичный период 2016г. прибыль составляла 7 879 тыс. руб.

Основные технико-экономические показатели ООО «Компания Делюкс» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели ООО «Компания Делюкс»

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонения	
			в абсолютных значениях	в %
1. Выручка, тыс. руб	418 692	486 448	67 756	16,18
2. Себестоимость, тыс. руб	333 309	395 843	62 534	18,76
3. Прибыль от продаж, тыс. руб	11 396	18 388	6 992	61,35
4. Стоимость ОПФ, тыс. руб	62 842	59 574	-3 268	-5,2
7. Фондоотдача	6,6626	8,1654	1,5028	22,55
8. Чистая прибыль, тыс. руб	7 879	9 161	1 282	16,27
9. Чистые Активы, тыс. руб	154 062	157 183	3 121	2,02
10. Рентабельность СК, % (ЧП/СК)*100%	5,11	5,82	0,71	13,89

Из таблицы 2 видно, что за 2017 г. произошло увеличение выручки от реализации, а также себестоимости. При этом темпы роста себестоимости оказались выше темпов роста выручки. Прирост в 2017 г. в сравнении с 2016 г. чистой прибыли составил 1 282 тыс. руб. (16,27).

В целом же, рентабельность компании – невысокая, и не превышает в 2016 – 2017 гг. 6 %, хотя и замечен к концу 2017 г. прирост значения данного показателя – на 0,71 %.

Также следует отметить, что рост выручки от реализации на фоне снижения остаточной стоимости выручки от реализации привел к увеличению к концу 2017 г. значения фондоотдачи.

Дальнейший расчет проводится на основании Бухгалтерского баланса ООО «Компания Делюкс », отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств

Таблица 3 – Отчет о финансовых результатах на 31 декабря 2017 г. ООО «Компания Делюкс»

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г
Выручка	2110	486448	418692
Себестоимость продаж	2120	(395843)	(333309)
Валовая прибыль (убыток)	2100	90605	85383
Коммерческие расходы	2210	(34418)	(32220)
Управленческие расходы	2220	(37799)	(41657)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	18388	111396
Доходы от участия в других организациях	2310	-	1
Проценты к получению	2320	259	139
Проценты к уплате	2330	(4642)	(2311)
Прочие доходы	2340	2519	4126
Прочие расходы	2350	(4891)	(3292)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	11633	10059

Продолжение таблицы 3

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г
Текущий налог на прибыль	2410	(2472)	(2180)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(146)	(168)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	9181	7879
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	9161	7879
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Из таблицы 3 видно, что за 2017 г. произошло увеличение выручки и чистой прибыли компании. Одновременно произошло увеличение себестоимости продаж, а также коммерческих расходов (при снижении управленческих расходов). Все это привело к значительному сокращению прибыли от продаж – с 111 396 (2016 г.) до 18 388 тыс. руб. (2017 г.).

Таблица 4 – Отчет о движении денежных средств на 31 декабря 2017 г. ООО «Компания Делюкс»

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016г.
Денежные потоки от текущих операций	4110		
Поступления - всего		570659	472495

Продолжение таблицы 4

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016г.
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	568356	467601
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	-	-
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
прочие поступления	4119	2303	4894
Платежи – всего	4120	(565680)	(494532)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(375776)	(299102)
в связи с оплатой труда работников	4122	(109274)	(96385)
процентов по долговым обязательствам	4123	(4642)	(2311)
налога на прибыль организаций	4124	(1234)	(4405)
иных налогов и сборов	4126	(65751)	(81760)
прочие платежи	4129	(9003)	(10567)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	4979	(22037)
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления - всего	4210	259	885
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	-	445
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	300
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	-	-
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	259	140
прочие поступления	4219	-	-
Платежи - всего	4220	(256)	(8121)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(256)	(3121)

Продолжение таблицы 4

в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	-	-
в связи с приобретением долговых ценных бумаг предоставление займов другим лицам	4223	-	-
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	-	-
прочие платежи	4219	-	(5000)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	3	(7236)
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления - всего	4310	151565	173128
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	146565	166128
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	5000	7000
Платежи - всего	4320	(166531)	(148089)
в том числе:	4321	(460)	(486)
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников			
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(409)	(480)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(165570)	(147123)
прочие платежи	4329	(92)	-
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(14966)	(25039)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	(9984)	(4234)
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	16034	19878
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	5558	16034
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	(492)	390

По результатам таблицы 4 видно, что в 2017 г. произошло снижение остатка денежных средств в кассе и на счетах компании. В 2016 – 2017 гг. компания имеет отрицательное сальдо денежных потоков, которое формируется в 2017 г. из:

- 1) положительного сальдо денежных потоков от текущей деятельности (в 2016 г. – отрицательное);
- 2) отрицательных сальдо денежных потоков от инвестиционной и финансовой деятельности (в 2016 – 2017 гг.).

3.3 Анализ компании на основе матрицы финансовых стратегий

Для расчета разрыва между фактическим объемом продаж и сбалансированным используем Модель Росса и рассчитаем устойчивый темп роста на конец года по формуле (15).

2016 год:

$$EBIT=10\,059+2\,311=12\,370 \text{ тыс. руб}$$

$$C=0,5*(214\,332 + 195\,648)-0,5*(41\,265+42\,389)=163\,163 \text{ тыс. руб}$$

$$NOPAT_k=12\,370*(1-0,2)+0=9\,896 \text{ тыс. руб}$$

Так как у предприятия нет долгосрочных обязательств, следовательно, средневзвешенная стоимость капитала будет равна цене источника собственных средств.

$$I_{cc}=(480000/(22\,569\,000/500))=10,6340556\%$$

$$WACC=1*10,6340556=10,6340556\%$$

$$ROIC=9\,896/163\,163=0,06065101 \text{ или } 6,065101\%$$

$$EVA=(0,06065101-0,106340556)*163\,163= - 7\,454,84 \text{ тыс. руб}$$

$$EVA=9\,896 - 0,106340556*163\,163= - 7\,454,84 \text{ тыс. руб}$$

$$\text{Спрэд доходности}=(6,065101-10,6340556)= - 4,5689\%$$

Так как спрэд доходности отрицателен, а также экономическая добавленная стоимость отрицательна, то это означает, что за 2016 год стоимость ООО «Компания Делюкс» снизилась.

$$M=0,5*(214\,332 + 195\,648)/(0,5*(154\,062+ 153\,259)+0,5*(0+0))=1,3340$$

$$K_{об}=418\,692/0,5*(214\,332 + 195\,648)=2,0424$$

$$ROS=7\,879/418\,692=0,0188$$

$$K_{рп}=(7\,879-480)/7\,879=0,9390$$

$$SGR = \frac{0,9390 * 0,0188 * 2,0424 * 1,3340}{1 - 0,9390 * 0,0188 * 2,0424 * 1,3340} = 0,0505 \text{ или } 5,05\%$$

Темп фактического роста рассчитывается по формуле:

$$G = \frac{BP_1 - BP_0}{BP_0}, \quad (16)$$

где

BP_1 – выручка отчетного года;

BP_0 – выручка в предыдущем году.

$$G=(418\,692 - 411\,501)/411\,501=0,0174 \text{ или } 1,74\%$$

Следовательно, сбалансированный темп роста продаж превышает фактический, что говорит об избытке денежных средств.

Отрицательное значение спреда доходности вкупе с превышением сбалансированного роста над фактическим означает, что ООО «Компания Делюкс» находится в нижнем левом квадранте матрицы.

2017 год:

$$M=0,5*(196\,325 + 214\,332)/(0,5*(157\,183+ 154\,062)+0,5*(0+0))=1,3194$$

$$K_{об}=486\,448/0,5*(196\,325 + 214\,332)=2,3691$$

$$ROS=9\,161/486\,448=0,0188$$

$$K_{рп}=(9\,161-409)/9\,161=0,9553$$

$$SGR = \frac{0,9553 * 0,0188 * 2,3691 * 1,3194}{1 - 0,9553 * 0,0188 * 2,3691 * 1,3194} = 0,05948 \text{ или } 5,94\%$$

$$G=(486\,448 - 418\,692)/418\,692=0,1618 \text{ или } 16,18\%$$

Следовательно, фактический темп роста превышает сбалансированный, значит, фирма в 2017 году уже испытывает нехватку денежных средств, в отличие от 2016 года.

$$EBIT=11\,633+4\,642=16\,275 \text{ тыс. руб}$$

$$C=0,5*(196\,325 + 214\,332)-0,5*(39\,142+41\,265)=165\,125 \text{ тыс. руб}$$

$$\text{NOPAT}_{\text{кор}} = 16\,275 * (1 - 0,2) + 0 = 13\,020 \text{ тыс. руб}$$

В 2017 году, как и в 2016 у компании отсутствуют долгосрочные обязательства.

$$I_{\text{сс}} = (409\,000 / (22\,569\,000 / 500)) = 9,06110151\%$$

$$\text{WACC} = 1 * 9,06110151 = 9,06110151\%$$

$$\text{ROIC} = 13\,020 / 165\,125 = 0,07884936 \text{ или } 7,884936\%$$

$$\text{EVA} = (0,07884936 - 0,0906110151) * 165\,125 = -1\,942,14 \text{ тыс. руб}$$

$$\text{EVA} = 13\,020 - 0,0906110151 * 165\,125 = -1\,942,14 \text{ тыс. руб}$$

$$\text{Спрэд доходности} = 7,884936 - 9,06110151 = -1,17616551\%$$

В 2017 году значение спреда доходности отрицательно, что говорит о снижении стоимости компании, то есть о ситуации, аналогичной предыдущему рассматриваемому периоду.

Отрицательное значение спреда доходности вкупе с превышением фактического роста продаж над сбалансированным означает, что ООО «Компания Делюкс» находится в правом нижнем квадранте матрицы. Данное положение характеризуется снижением стоимости фирмы, а также дефицитом денежных средств.

Расположение ООО «Компания Делюкс» представлено на рисунке 4.

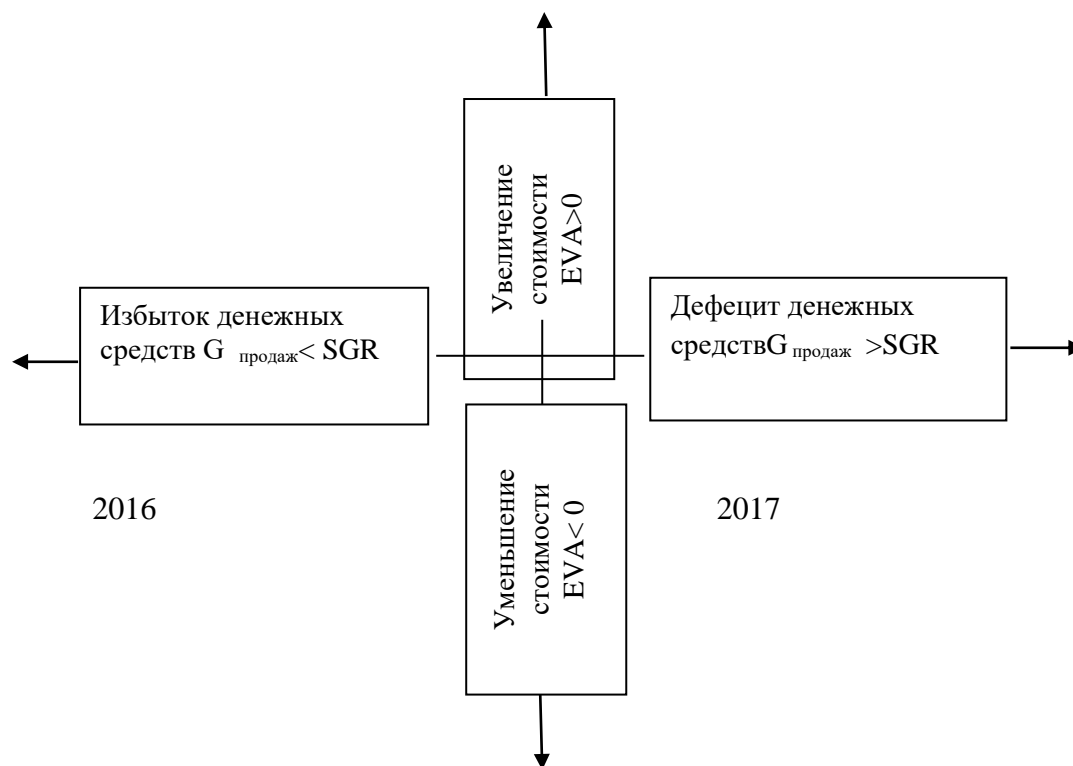


Рисунок 4 – Положение ООО «Компания Делюкс» в МФС после применения управленческих решений.

Дальнейшее принятие управленческих решений по улучшению финансового состояния фирмы, а также расчет их результатов представлены в следующем параграфе настоящей выпускной квалификационной работы.

3.4 Разработка управленческих решений на основе матрицы финансовых стратегий

Порядок принятия управленческого решения, а также, какое именно управленческое решение необходимо принять в том или ином случае зависит от каждого конкретного положения фирмы в матрице финансовых стратегий. Так, в случае дефицита денежных средств, управленческие решения в первую очередь должны быть направлены на снижение фактических темпов роста, и только после этого уже можно воздействовать на стоимость компании.

Итак, какими же методами можно избавиться от дефицита денежных средств? Когда фирмы растут быстрее, чем их показатель устойчивого роста, в итоге они столкнутся с дефицитом денежных средств, который в свою очередь необходим для финансирования этого роста.

На первый взгляд, проблему дефицита денежных средств можно решить путем заимствования, однако, привлечение дополнительных источников финансирования, покрытие недостатка денежных средств кредитными ресурсами в условиях разрушения ценности оказывается необоснованным.

Наилучшим выходом в сложившейся ситуации будет являться снижение фактических темпов роста компании или использование стратегии улучшения ее показателя SGR с помощью корректировки одного или нескольких показателей ее деятельности. Если такая компания сумеет на время снизить темпы своего роста, затормозив на период скорость своего развития и снизив тем самым финансовые риски собственной неплатежеспособности, она окажется в левом нижнем квадранте матрицы финансовых стратегий. В противном случае менеджерам такой компании следует задуматься о реструктуризации или ее продаже.

Снижение фактических темпов роста может быть достигнуто путем снижения выручки предприятия.

Увеличения сбалансированного темпа роста продаж можно достигнуть путем снижения выплат по дивидендам, снижения себестоимости продукции при неизменности ее цены, снижение коммерческих и управленческих расходов.

Кроме того, повлиять на сложившуюся ситуацию возможно через пересмотр финансовой стратегии, используя один или несколько следующих вариантов действий:

- привлечь дополнительные кредиты, в случае если проблема носит краткосрочный характер;

- увеличить маржу прибыли (например, путем повышения цены на готовую продукцию);
- уменьшить (в процентном выражении) отношение общей стоимости активов к объему продаж;
- слиться с другой компанией, у которой имеются излишние финансовые ресурсы, или которая растет более быстрыми темпами.

Если же возникает обратная ситуация, когда у компании наблюдается избыток денежных средств, то такие условия не являются критичными. А значит, компания может, как снизить свой избыток, так и, вместо уравнивания сбалансированного и фактического темпов роста, вложить свои денежные средства в какой-либо проект.

В случае если компания все-таки желает снизить избыток денежных средств, то она может это сделать через снижение темпов сбалансированного роста посредством увеличения выплат по дивидендам (вследствие чего снижается коэффициент реинвестированной прибыли, а значит, снижается и сам сбалансированный темп роста), либо же через увеличение темпов фактического роста, то есть с помощью увеличения выручки. Кроме того, достичь поставленную цель можно с помощью обратного выкупа акций компанией.

Так как в идеале, фирмам необходимо, чтобы сбалансированный и фактический темпы роста продаж были равны, то это означает, что фирме необходимо найти такой объем выручки, который бы уравнивал фактический и сбалансированный темпы роста продаж. В результате анализа была выведена общая формула выручки, при которой темпы фактического роста равны темпам сбалансированного роста, для получения которой необходимо приравнять вышеупомянутые темпы роста:

$$\frac{X - BPO}{BPO} = \frac{\frac{A}{(СК + ДБТ)} \cdot \frac{X}{A} \cdot \frac{ЧП}{Ч} \cdot \frac{(ЧП - Div)}{ЧП}}{1 - \frac{A}{(СК + ДБТ)} \cdot \frac{X}{A} \cdot \frac{ЧП}{X} \cdot \frac{(ЧП - Div)}{ЧП}}, \quad (17)$$

где

X – искомый объем выручки (BP1);

BP0 – выручка прошлого года;

A – активы фирмы;

СК – собственный капитал;

ДБТ – доходы будущих периодов;

ЧП – чистая прибыль;

Div – уплаченные дивиденды.

После проведения преобразований, получаем, что необходимый объем выручки можно рассчитать по формуле:

$$X = BP1 = BP_0 \cdot \left(\frac{\frac{(ЧП - Div)}{(СК + ДБТ)}}{1 - \frac{(ЧП - Div)}{(СК + ДБТ)}} \right) + BP_0 \quad (18)$$

После того, как фирма достигла необходимого ей соотношения фактического и сбалансированного темпов роста, она может направить свои действия на увеличение стоимости компании.

Существует несколько возможных направлений на пути достижения компанией роста ее стоимости, каждое из которых, соответственно, включает свои пути достижения и свои стратегии. Направления и соответствующие им пути достижения представлены ниже:

Первым направлением можно назвать повышение прибыльности фирмы. Пути для его достижения могут являться сокращение затрат, а также увеличение дохода предприятия. Вследствие чего первое направление сводится к увеличению операционной доходности основной деятельности предприятия.

Второе направление, это повышение оборачиваемости. Оно может достигаться так же как и в предыдущем случае через увеличение дохода, и, кроме того, через сокращение инвестированного капитала. То есть, второй стратегией будет являться снижение объемов инвестированного капитала.

Третьим направлением является снижение средневзвешенной стоимости капитала. Достижение последнего возможно через оптимизацию

структуры капитала, вследствие чего третьей стратегией и будет являться непосредственно оптимизация структуры капитала.

Необходимо отметить, что если воздействовать на изменение стоимости фирмы, то данное воздействие будет влиять и на отношение между фактическим и сбалансированным ростом продаж.

В 2017 году ООО «Компания Делюкс» находилось в правом нижнем квадранте матрицы финансовых стратегий, положение в котором характеризуется снижением стоимости компании, а также дефицитом денежных средств. Последнее объясняется тем, что компания растет быстрее, чем ее возможности смоделированного темпа устойчивого роста.

В результате анализа было представлено три возможных варианта стратегий улучшения финансовой ситуации ООО «Компания Делюкс». Рассмотрим каждый вариант.

В качестве первой рассматриваемой стратегии выберем снижение фактического роста продаж до сбалансированного уровня, а в качестве анализируемого управленческого решения – снижения выручки предприятия и, соответственно, себестоимости продаж.

Итак, нам необходимо, чтобы сбалансированный и фактический темпы роста продаж были приблизительно равны, то есть, чтобы сбалансированный темп роста либо немного превышал фактический, либо был ему равен.

Необходимо снизить фактический темп роста до такого уровня, чтобы он был ниже сбалансированного, то есть меньше примерно 5,1% (так как при изменении выручки, изменится и сам сбалансированный темп роста продаж):

$$G = \frac{X - 418692}{418692} = 0,051$$

Следовательно, $x = 0,051 \cdot 418692 + 418692 = 440045,29$ тыс. руб. То есть выручка снизилась на 9,54%.

$$M = 0,5 * (196325 + 214332) / (0,5 * (157183 + 154062) + 0,5 * (0 + 0)) = 1,3194$$

$$K_{об} = 440045,29 / (0,5 * (196\,325 + 214\,332)) = 2,1431$$

$$ROS = 9161 / 440045,29 = 0,0208$$

$$K_{рп} = (9\,161 - 409) / 9\,161 = 0,9553$$

$$SGR = \frac{0,9553 * 0,0208 * 2,1431 * 1,3194}{1 - 0,9553 * 0,0208 * 2,1431 * 1,3194} = 0,05943 \text{ или } 5,94\%$$

Следовательно, новый сбалансированный темп роста продаж составляет 5,94%, а значит, он превышает фактический, который в свою очередь равен 5,1%.

Второй возможной стратегией является увеличение сбалансированного роста, а значит, необходимым управленческим решением является снижение дивидендов, причем они должны быть снижены на такую сумму, чтобы SGR мог сравняться с G, т.е. был равным 16,18%.

Для достижения поставленной цели, необходимо изменить всего один показатель, а именно Коэффициент реинвестированной прибыли:

$$M = 0,5 * (196325 + 214332) / (0,5 * (157183 + 154062) + 0,5 * (0 + 0)) = 1,3194$$

$$K_{об} = 486\,448 / (0,5 * (196\,325 + 214\,332)) = 2,3691$$

$$ROS = 9\,161 / 486\,448 = 0,0188$$

$$K_{рп} = (9\,161 - 409) / 9\,161 = 0,9553$$

$$SGR = \frac{0,0188 * 2,3691 * 1,3194}{0,0188 * 2,3691 * 1,3194} = 0,1618$$

X=2,3698 – значение данного показателя означает, что коэффициент реинвестированной прибыли должен быть равен 2,37, что вытекает из формулы коэффициента реинвестированной прибыли ($K_{рп} = (NI - Div) / NI$). А это в свою очередь значит, что дивиденды должны быть отрицательными. Следовательно, вторая стратегия относительно данной конкретной фирмы не может быть применена.

Третьей стратегией является смешение первых двух стратегий, а именно: сокращение дивидендов до нуля и снижение выручки и себестоимости продаж. Отказ от выплаты дивидендов приводит к тому, что коэффициент реинвестированной прибыли принимает значение равное

единице, а вследствие этого изменяется и темп сбалансированного роста, который теперь составляет 5,99%.

Это означает, что необходимо найти такой объем выручки, при котором фактический темп роста был бы ниже сбалансированного, то есть меньше примерно 5,99%:

$$G = \frac{X - 418692}{418692} = 0,0599$$

Следовательно, $x = 0,0599 \cdot 418692 + 418692 = 443771,65$ тыс. руб.

$$M = 0,5 \cdot (196325 + 214332) / (0,5 \cdot (157183 + 154062) + 0,5 \cdot (0 + 0)) = 1,3194$$

$$K_{об} = 443771,65 / (0,5 \cdot (196325 + 214332)) = 2,1613$$

$$ROS = 9161 / 443771,65 = 0,0206$$

$$K_{рп} = (9161 - 0) / 9161 = 1$$

$$SGR = \frac{1 * 0,0206 * 2,1613 * 1,3194}{1 - 1 * 0,0206 * 2,1613 * 1,3194} = 0,06236,23\%$$

Следовательно, новый сбалансированный темп роста продаж составляет 6,23%, а значит, он превышает фактический, который в свою очередь равен 5,99%.

Общее движение фирмы по матрице финансовых стратегий после применения первого либо третьего варианта действия представлено на рисунке 5.



Рисунок 5 – Положение ООО «Компания Делюкс» в матрице финансовых стратегий после применения управленческих решений.

Таким образом для достижения компанией роста ее стоимости можно принять первое направление, т.е. сокращение затрат, а так же увеличение дохода предприятия, для повышения прибыльности фирмы. Для этого выберем снижение роста продаж до сбалансированного уровня, так как снижение выручки предприятия и соответственно себестоимости продаж. В следствие чего это сводится к увеличению операционной доходности основной деятельности предприятия.

Таким образом, в 2017 г. компания располагалась в правом нижнем квадранте матрицы финансовых стратегий, который характеризуется дефицитом денежных средств, а также снижением ее стоимости. При данном положении, все управленческие решения в первую очередь должны быть направлены на снижение фактического темпа роста продаж, и только после достижения данной цели можно воздействовать на увеличение стоимости компании.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А3Б1	Неволиной Дарье Алексеевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочей зоной является офисное помещение в главном офисе. Деятельность работника направлена на выявление вредных факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - шумы; - электромагнитные поля; - ионизирующие излучения; - возможность возникновения чрезвычайных ситуаций. <p>Рабочее место полностью соответствует безопасному и пригодно для выполнения работы. Выстроена система охраны труда и техники безопасности. Проявлений вредных факторов, оказывающих опасное воздействие на окружающую среду не выявлено.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility». - Трудовой кодекс Российской Федерации. - Федеральное законодательство в сфере охраны труда.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Провести анализ внутренней социальной политики ООО «Компания ДеЛюкс», направленной на работу с персоналом. Рассмотреть вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - охраны труда и его безопасности; - медицинского страхования; - программы подготовки и повышения квалификации; - оздоровления, спорта и организации отдыха сотрудников. <p>Описать систему социальных гарантий</p>
--	---

	предприятия.
1. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Провести мониторинг внешних факторов социальной ответственности руководства ООО «Компании ДеЛюкс» В частности: - вопросы безопасности на предприятии; - вопросы охраны труда и окружающей среды; - вопросы спонсорства и благотворительности.
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Кодекс деловой и корпоративной этики на ООО «Компания ДеЛюкс», официальный сайт Компании. Анализ принципов формирования элементов и структуры программ корпоративной социальной ответственности предприятия. Определение затрат на программы социальной ответственности предприятия.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 5 – Стейкхолдеры компании в сфере социальной ответственности Таблица 6 – Структура социальных программ компании Таблица 7 – Затраты на мероприятия КСО на 2018 г. Таблица 8 – Затраты компании на проведение политики социальной ответственности за 2015 – 2017 гг. и на плановый период 2018 г.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Е.В.	к.философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗА3Б1	Неволина Д.А.		

4 Социальная ответственность ООО «Компания Делюкс»

Миссия ООО «Компания Делюкс» – заключается в оказании качественных и количественных услуг в разработке, производстве, продаже и сервисе продукции, поставляемой нашим клиентам.

Стратегия ООО «Компания Делюкс» предполагает:

- 1) полную ориентацию на желания заказчиков;
- 2) постоянное повышение качества производимой продукции;
- 3) следование тенденциям рынка.

К преимуществам ООО «Компания Делюкс» можно отнести:

- 1) комплексный подход ориентированный на конкретных технологический процесс;
- 2) высокая скорость производства;
- 3) использование современной комплектации;
- 4) сравнительно низкая цена разработки и конечного продукта;
- 5) оригинальность решений;
- 6) эффективная система клиентской технической поддержки;
- 7) современная система менеджмента качества и сертификации;
- 8) создание рабочего места «под ключ».

Социальная политика и ответственность ООО «Компания Делюкс» предполагает:

- 1 Социально ответственное отношение к собственному персоналу.
- 2 Социальную ответственность по отношению к своим покупателям.
- 3 Социальную ответственность к тому региону, в котором действует.

В соответствии со сказанным, к стейкхолдерам компании относятся – таблица 5.

Таблица 5 – Стейкхолдеры компании в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры	Косвенные
1 Работники компании. 2 Покупатели продукции компании.	1 Жители региона деятельности компании. 2 Природоохранные организации. 3 Получатели благ по благотворительным программам компании.

Как видно из таблицы 5, к основным стейкхолдерам социальной ответственности ООО «Компания Делюкс» относится ее персонал.

Приведем перечень дополнительных льгот и услуг социального характера, предоставляемых ООО «Компания Делюкс» своему персоналу сверх обязательных выплат, в различных формах:

1 Материальная (денежная) форма:

1.1 «Золотые парашюты», под которым принято понимать соглашение между работодателем и работником, предусматривающее выплату компенсации работнику в случае прекращения трудового договора. Такое соглашение предусматривает определенные условия или события, при наступлении которых возможно «раскрытие золотых парашютов».

Компенсации предусматриваются в различных формах. Наиболее распространенной является денежная компенсация, ее размер варьируется от 1-го месячного оклада работника до сумм в несколько сот тысяч рублей.

Кроме этого, в качестве компенсаций также применяются денежные премии и другие формы материального стимулирования.

Кроме того, считается, что наличие такой гарантии способствует более внимательному отношению сотрудников к своей деятельности.

1.2 Предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска 1 сентября матерям либо другим лицам, воспитывающим детей-школьников (с 1 по 4 классы).

1.3 Выплаты компании на приобретение собственности. Для многих работников актуальна жилищная проблема. Конечно, обеспечить жильем всех нуждающихся сотрудников сложно даже для крупной компании, но можно помочь приобрести квартиру лучшим работникам, выдавая им кредиты на льготных условиях.

При этом обязательным условием является информирование персонала о том, что выдача кредитов определяется экономическими возможностями компании, кроме того, в компании определены условия получения кредитов.

1.4 Оплачиваемое временное освобождение от работы.

1.5 Оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством (практикуется в основном на государственных предприятиях).

1.6 Денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками.

1.7 Оплата проезда к месту работы и по городу (в виде оплаты проездных билетов).

1.8 Прогрессивные выплаты за выслугу лет.

1.9 Оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу.

1.10 Компенсация укороченного рабочего дня пожилым работникам.

2 Материальная (неденежная) форма:

2.1 Добровольное медицинское страхование, предоставление медицинского обслуживания. Работнику компании предоставляется полис добровольного медицинского страхования на определенную сумму, которую он может использовать на различные медицинские услуги.

2.2 В компании может быть реализована программа медицинского обслуживания работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников (предоставление им полиса добровольного медицинского страхования, предоставление услуг собственного здравпункта и т.п.).

2.3 Оздоровительные программы, направленные на поддержание хорошей физической формы и оздоровление работников компании. В качестве оздоровительных программ компания рассматривает аренду спортивных залов, кортов, бассейнов для персонала

2.4 Оплата обучения сотрудников. Направление на дополнительное обучение, конференции и тренинги тех сотрудников, которые добились значительных результатов в работе, и чьи успехи получили признание сослуживцев. Компания считает, что необходимо сделать дополнительные знания преимуществом, чтобы стимулировать работников продолжать обучение. При этом руководство компании предлагает персоналу самостоятельно выбрать учебный курс и предоставить ему возможность бесплатного обучения.

2.5 Оплата обучения детей работников компании - еще один мотивирующий момент. При этом работники получают возможность обучать своих детей бесплатно при условии юридически оформленного обязательства (контракта) детей в течение определенного срока отработать в компании.

2.6 Совместное проведение различных тематических мероприятий, в том числе экскурсионно-познавательных и спортивно-оздоровительных.

Коллективные «походы» помогают установить и поддерживать хорошие взаимоотношения между сотрудниками.

Психологические исследования доказали: если работникам длительное время приходится работать в одиночестве или в неблагоприятной атмосфере, они начинают испытывать сильный дискомфорт, что негативно сказывается на рабочих показателях, ухудшает отношение к работе, а в конечном итоге приводит к высокой текучести кадров.

2.7 Повышение технической оснащенности и комфортности рабочего места работников.

3 В форме обеспечения работников в старости:

3.1 Единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны компании. Такие выплаты проходят как расходы на благотворительность и тем самым снижают величину налога на прибыль, уплачиваемого компанией.

Также к прямым стейкхолдерам относятся покупатели продукции ООО «Компания Делюкс».

Компания считает себя ответственной за качество производимой продукции. В связи с этим компания соблюдает все стандарты качества на производимую продукцию.

Кроме того, известно, что продукция ненадлежащего качества может быть реализована неумышленно, тем не менее, ответственность за качество лежит на компании. С помощью такого инструмента, как договор страхования ответственности за качество услуг ООО «Компания Делюкс» старается защитить себя от непредвиденных убытков.

В соответствии с законодательством РФ, ущерб, причиненный жизни, здоровью или имуществу потребителя вследствие конструктивных, производственных, рецептурных или иных недостатков товара (работы, услуги), подлежит возмещению в полном объеме.

В связи с этим ООО «Компания Делюкс» тесно сотрудничает со Страховым Домом «Веонно-страховая компания» (ВСК), который проводит совместно с компанией программу страхования ее ответственности как производителя.

Также ООО «Компания Делюкс» застрахована в СД «ВСК» по программе страхования ответственности производителей за нарушение санитарно-эпидемиологических норм.

Важным направлением социальной ответственности компании является проведение благотворительных акций.

Благотворительная деятельность ООО «Компания Делюкс» направлена на повышение качества жизни людей и оказание помощи социально-незащищенным слоям российского общества.

Компания ведет благотворительную деятельность в соответствии с Положением о благотворительной деятельности. Основными принципами благотворительной деятельности компании являются:

- 1) долгосрочность благотворительных проектов;
- 2) прозрачность процесса оказания благотворительной помощи;
- 3) адресность оказываемой благотворительной помощи;

4) открытость к сотрудничеству с федеральными и государственными органами власти, представителями бизнеса и благотворительными некоммерческими организациями;

5) контроль целевого использования денежных средств компании, направленных на оказание благотворительной помощи.

Стремясь к повышению качества жизни в регионе своего присутствия, компания считает приоритетными следующие направления оказания благотворительной помощи:

1) содействие защите материнства, детства, укрепление престижа и роли семьи;

2) социальная поддержка и защита малообеспеченных граждан, социальная реабилитация инвалидов, лиц, пострадавших в чрезвычайных ситуациях и иных лиц, нуждающихся в поддержке;

3) содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта, пропаганда здорового образа жизни;

4) содействие в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, а также духовному развитию личности и сохранению культурного наследия России;

5) поддержка отраслевых программ благотворительной деятельности, имеющих общероссийское значение.

Ниже перечислены некоторые благотворительные акции, проведенные компанией в 2015 году:

1) оказание помощи церкви святого великомученика и целителя Пантелеймона в размере 0,087 млн. руб.;

2) оказание помощи Государственному бюджетному образовательному учреждению г. Красноярск Специальная (коррекционная) начальная школа-детский сад V вида № 1708 в размере 0,1 млн. руб.;

3) внесение средств в Благотворительный фонд «Будь человеком» на лечение детей в размере 0,114 млн. руб.;

4) внесение средств в Благотворительный фонд «Транссоюз» на благотворительную программу «Книга благих дел» в размере 0,095 млн. руб.

Итого 0,396 млн. руб.

Благотворительность в 2016 году:

1) оказание благотворительной помощи Региональному благотворительному общественному фонду «Иллюстрированные книжки для маленьких слепых детей» на приобретение книг для детей-инвалидов по зрению в размере 0,095 млн. руб.;

2) оказание помощи ветеранам войны и труда – 0,157 млн. руб.;

3) оказание благотворительной помощи областному Центру реабилитации детей и подростков с ограниченными возможностями (на приобретение оборудования) - 0,014 млн. руб.;

4) оказание благотворительной помощи на лечение детей Благотворительному фонду «Будь человеком» – 0,11 млн. руб.;

5) оказание благотворительной помощи Благотворительному фонду «Транссоюз» на реализацию Благотворительной программы «Книга благих дел» - 0,32 млн. руб.

Итого 0,309 млн. руб.

Благотворительность в 2017 году:

1) благотворительная помощь сотрудникам, имеющим многодетные семьи, воспитывающим детей инвалидов в сумме 0,37 млн. руб.;

2) пожертвования Храмам РПЦ в сумме 0,06 млн. руб.;

3) благотворительная помощь ветеранам ВОВ в сумме 0,28 млн. руб.;

4) благотворительная помощь работникам компании, членам их семей, неработающим пенсионерам в сумме 0,53 млн. руб.;

5) оказание благотворительной помощи приобретению медицинского оборудования и материалов для детей страдающих сахарным диабетом на сумму 0,046 млн. руб.;

6) оказание благотворительной помощи Региональному благотворительному общественному фонду «Иллюстрированные книжки для маленьких слепых детей» на сумму 0,032 млн. руб.;

7) благотворительная помощь по оборудованию детских игровых и спортивных площадок при детских лечебных и воспитательных учреждениях на сумму 0,69 млн. руб.

Итого 2,035 млн. рублей.

Ниже перечислены благотворительные акции, запланированные компанией на 2018 год:

1) благотворительная помощь сотрудникам, имеющим многодетные семьи, воспитывающим детей инвалидов в сумме 0,32 млн. руб.;

2) благотворительная помощь работникам компании, членам их семей, неработающим пенсионерам в сумме 0,04 млн. руб.;

3) благотворительная помощь по оборудованию детских игровых и спортивных площадок при детских лечебных и воспитательных учреждениях на сумму 0,03 млн. руб.;

4) благотворительная помощь ветеранам ВОВ в сумме 0,283 млн. руб.

Итого 0,700 млн. рублей.

4.2 Социальная ответственность ООО «Компания ДеЛюкс»

Структура социальных программ компании имеет следующий вид – таблица 6.

Таблица 6 – Структура социальных программ компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Программа «Развитие творческих и профессиональных способностей персонала»	Социальные инвестиции	Сотрудники компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Развитие профессиональных навыков и потенциала персонала

Продолжение таблицы 6

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
2. Программа «Досуг персонала»	Социальные инвестиции	Сотрудники компании и члены их семей	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Поддержание здоровья персонала, экономия на оплате больничных листов
3. Программа «Корпоративные мероприятия»	Социальные инвестиции	Сотрудники компании и члены их семей	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни компании, города, региона Организация культурного досуга
4. Программа «Благотворительность»	Социальные инвестиции	Ветераны Население Бюджетные учреждения Некоммерческие организации	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни региона Росси уровня социальной защищенности Вклад в культурное развитие
5. Программа «Социально-активное поведение сотрудников компании»	Социальные инвестиции	Сотрудники компании и члены их семей Ветераны Население	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни компании, города, региона

Далее рассмотрим затраты ООО «Компания Делюкс» на КСО.

На 2018 г. затраты на мероприятия КСО представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Затраты на мероприятия КСО на 2018 г.

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на период
1	1. Программа «Развитие творческих и профессиональных способностей персонала»	Млн. руб.	2,040	2,040

Продолжение таблицы 7

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на период
2	2. Программа «Досуг персонала»	Млн. руб.	0,700	0,700
3	3. Программа «Корпоративные мероприятия»	Млн. руб.	0,510	0,510
4	4. Программа «Благотворительность»	Млн. руб.	0,700	0,700
5	5. Программа «Социально-активное поведение сотрудников компании»	Млн. руб.	0,900	0,900
Итого			4,850	

В целом, затраты компании на проведение политики социальной ответственности за 2015 – 2017 гг. и на плановый период 2018 г. представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты компании на проведение политики социальной ответственности за 2015 – 2017 гг. и на плановый период 2018 г.

Направления социальной политики	Период, млн. руб.			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1 Программа «Развитие творческих и профессиональных способностей персонала»	2,110	2,260	1,980	2,040
2 Программа «Досуг персонала»	0,576	0,990	2,038	0,700
3 Программа «Корпоративные мероприятия»	0,470	0,400	0,500	0,510
4 Программа «Благотворительность»	0,396	0,309	2,035	0,700
5 Программа «Социально-активное поведение сотрудников компании»	0,600	0,500	0,700	0,900
Итого	4,152	4,459	7,253	4,850

Необходимо отметить, что часть расходов ООО «Компания Делюкс», представленных в таблице 8, финансируется за счет чистой прибыли, а частично данные расходы относятся на себестоимость продукции.

4.3 Социальная ответственность ООО « Компания ДеЛюкс»

Таким образом, по результатам рассмотрения социальной политики компании, можно сделать следующие выводы:

1 Проводимая компанией политика социальной ответственности полностью соответствуют ее стратегии и миссии.

2 Для компании важны как внешние, так и внутреннее направления политики социальной ответственности.

3 Перечисленные выше направления деятельности в сфере социальной ответственности удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров компании в полной мере.

4 К преимуществам, которые получает компания от проведения политики социальной ответственности, можно отнести:

- благополучие сотрудников компании и членов их семей;
- возможность получения налоговых льгот;
- составление социальной отчетности, наличие которых в глазах инвесторов – дополнительный положительный фактор деятельности компании.

5 Затрачиваемые компанией средства на выполнение политики социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны для компании и ее стейкхолдеров.

6 В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности компании можно предложить:

- 1) проведение проведения политики по стимулированию социально ответственного поведения сотрудников компании;
- 2)расширить перечень проводимых программ;
- 3) увеличить финансирование по проводимым программам.

При стимулировании социально ответственного проведения работников предприятия необходимо поощрять:

- 1) участие в субботниках;
- 2) участие в спортивных соревнованиях;
- 3) участие в конкурсах на самую дружную семью;
- 4) участие в конкурсах на профессиональное мастерство;
- 5) участие в волонтерском движении;
- 6) участие в благотворительности;
- 7) участие в добрых делах (помощь людям, нуждающимся в ней).

Перечень проводимых программ может быть расширен за счет участия персонала в благотворительности и в программах по добровольной помощи нуждающимся людям.

Рост финансирования программ должен быть направле, в первую очередь, на развитие персонала, благотворительность и сохранение окружающей среды.

Заключение

В данной работе был рассмотрен стоимостной подход к управлению компанией и один из методов оценки стоимости компании внутри данного подхода. Подводя итог, можно отметить, что главной идеей концепции стоимостного подхода является то, что наиболее эффективное функционирование компании достигается благодаря грамотному управлению ее ростом на основе стоимостного подхода. То есть управление фирмой должно быть нацелено в первую очередь на увеличение стоимости компании.

Оценить же стоимость компании можно через метод экономической добавленной стоимости EVA. Положительной стороной данного показателя является то, что он отражает действительные экономические выгоды и ценности инвестиций, а это в свою очередь может служить мерой эффективности для финансовых менеджеров компаний. Основным же недостатком этого подхода является то, что он не отмечает конкретные точки роста стоимости компании. Кроме того, использование данного показателя может вызвать сомнения по причине отсутствия интереса акционеров в максимизации EVA. Однако данный показатель удовлетворяет нашим требованиям, так как служит мерой эффективности работы компании. Кроме того, именно с помощью экономической добавленной стоимости и рассчитывается спрэд доходности, который в свою очередь необходим для анализа положения компаний в матрице финансовых стратегий и, затем, принятия необходимых управленческих решений.

Так же в работе был рассмотрен второй параметр матрицы финансовых стратегий, а именно – разница между фактическим и сбалансированным темпами роста продаж. Данный параметр показывает избыток (в случае превышения сбалансированного темпа над фактическим) денежных средств фирмы. Наилучшей ситуацией для фирмы является такая, при которой темпы фактического роста максимально приближены к темпам

сбалансированного роста, в таком случае нет ни дефицита, ни избытка денежных средств.

Изучение ключевых показателей изменения стоимости компании дает необходимую информацию для управления ее ростом. На основе этих показателей строится матрица финансовых стратегий. Матрица финансовой стратегии (МФС) является инструментом оценки финансовых возможностей и прогнозирования «критического пути» предприятия в ближайшем будущем. Именно на основе положения в матрице и может быть принято необходимое управленческое решение.

На основе матрицы финансовых стратегий в работе было проанализировано финансовое положение ООО «Компания Делюкс».

За 2017 год она располагались в правом нижнем квадранте матрицы финансовых стратегий, который характеризуется дефицитом денежных средств, а также снижением стоимости компании. При данном положении, все управленческие решения в первую очередь должны быть направлены на снижение фактического темпа роста продаж, и только после достижения данной цели можно воздействовать на увеличение стоимости компании.

В данной работе было проанализировано снижение фактического темпа роста тремя способами, а именно: с помощью снижения выручки от продаж и себестоимости продаж; с помощью снижения дивидендов; а также с помощью объединения первых двух способов. Действенными оказались лишь первый и третий варианты управленческих решений.

Список использованных источников

1 Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ ред. от 31.12.2017

2 Об оценочной деятельности в Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 29.07.98 г. № 135-ФЗ ред. от 29.07.2017

3 Международные стандарты оценки. 2011. / Перевод с английского под ред. Г. И. Микерина, И.Л.Артеменкова. – М: Саморегулируемая общероссийская общественная организация «Российское общество оценщиков», 2013. – 188 с.

4 Федеральный стандарт оценки «Общие понятия оценки, подходы к оценке и требования к проведению оценки» (ФСО №1) [приказ Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации от 20 июля 2007 г. № 256 (в ред. От 22.10.2010)] // Сборник нормативно-правовых актов, профессиональных стандартов и рекомендаций в области оценочной деятельности. – М.: 2012.- ст.148.

5 Федеральный стандарт оценки “Цель оценки и виды стоимости» (ФСО №2) [приказ Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации от 20 июля 2007 г. № 255 (в ред. от 22.10.2010)] // Сборник нормативно-правовых актов, профессиональных стандартов и рекомендаций в области оценочной деятельности. – М.: 2012.- ст.153.

6 Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент: учебник / В.Б. Акулов. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – 64 с.

7 Басовский, Л. Е. Экономический анализ. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие. / Л.Е Басовский, А.М. Лунева, А. Л. Басовский. – М.: Инфра-М, 2008. – 222 с.

8 Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов: учеб. пособие. / Р. Брейли, С. Майерс; Пер. с англ. Н. Барышниковой с 7-го междунар. изд. -2-е рус. изд.- М.: Изд-во ЗАО "Олимп-Бизнес", 2008. - 1008 с.

9 Бригхэм, Ю. Финансовый менеджмент: учеб. пособие. / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт; Пер. с англ. под ред. Е. А. Дорофеева. – 10-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 960 с.

10 Вакуленко Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений: учеб. пособие. / Т.Г. Вакуленко, Л.Ф. Фомина. – СПб.: Герда, 2007. – 15 с.

11 Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса: Учебник. / С.В. Валдайцев. – М.: Изд-ва ТК «Велби», «Проспект», 2003. – 576 с.

12 Ван Хорн, Дж. С. Основы финансового менеджмента : пер. с англ. / Дж. С. Ван Хорн, Дж. М. Вахович-мл. – 12-е изд. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2008 год. – 338, 339 с.

13 Волков, Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. : учеб. пособие. / Волков. - Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. — 320 с.

14 Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. : учебник. / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий. – М.: Проспект, 2008. – 360 с.

15 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности. : учебник. / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и слово, 2008. – 368 с.

16 Злобина Н. В. Управленческие решения. Учебное пособие. / Н.В. Злобина. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. — 80 с.

17 Козырь, Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. : статья. / Ю.В. Козырь. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. – 376 с.

18 Коупленд, Т. Стоимость компаний: оценка и управление. : статья. / Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Муррин. – Серия «Мастерство»; Пер с англ. – 2-е изд., стер. – М.: Изд-во ЗАО «Олимп – Бизнес», 2002, - 576 с.

19 Леонтьева, В.Б. Системная организация управления стоимостью инновационно ориентированной компании : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Леонтьева Валерия Борисовна. – Москва, 2015. – 13 с.

20 Мартин Джон Д., Петти Вильям Дж. VBM — управление, основанное на стоимости. Корпоративный ответ революции акционеров. : учебник. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. — 272 с.

21 Скот, Марк К. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. : учеб. пособие. / Марк К. Скот; Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000.— 432 с.

22 Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 271 с.

23 Теплова, Т.В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании: учеб. пособие / Т.В. Теплова. — М.: Юрайт, 2007. — 364 с.

24 Теплова, Т.В. Корпоративные финансы: учеб. пособие / Т.В. Теплова. — М.: Юрайт, 2013. — 183 с.

25 Теплова, Т.В. Финансовый менеджмент: Управление капиталом и инвестициями: учебник для вузов / Т.В. Теплова. — М.: ГУ ВШЭ, 2000.

26 Теплова, Т.В. Эффективный финансовый директор: учеб.-практ. Пособие / Т.В. Теплова. — М.: Юрайт, 2011. — 507 с.

27 Финансовый менеджмент. Проблемы и решения : учебник /под ред. А. З. Бобылевой. М.: Юрайт, 2011. — 903 с.

28 Финансовый менеджмент: учебник / под ред. Бригхэм Ю., Эрхардт М. 10-е изд. СПб.: Питер, 2009. — 960 с.

29 Хитчнер, Джеймс Р. Три подхода к оценке стоимости бизнеса. : статья / Джеймс Р. Хитчнер; Под науч. ред. В.М. Рутгайзера. — М.: Маросейка, 2008. — 304 с.

30 Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. / А.Д. Шеремет. — М.: Инфра-М, 2008. — 367 с.

31 Шнюкова, Е.А. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие / Е.А. Шнюкова. — Красноярск: РИО КрасГУ, 2006. — 81 с.

32 Шнюкова, Е.А. Экспертиза финансовой политики компании с использованием матрицы финансовых стратегий: научная статья / Е.А. Шнюкова. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012.

33. Пирогова, Е. В. Управленческие решения : учебное пособие / Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 176 с.

34 Hawawini G. Finance for Executives. Managing the value creation. South Western College Publishing. 2006. – P. 207.

35 Higgins R.C. Analysis for Financial Management. – P.115.

36 Palepu K. Business Analysis and Valuation. Using Financial Statements / K. Palepu, P. Healy, V. Bernard. – P. 11.

37 Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс] : учебник / А.И. Алексеева. – Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika/a001u/26.htm>

38 ООО «Компания Делюкс» [Электронный ресурс] : официальный сайт компании – Режим доступа: <http://www.dl-ds.ru/>

39 Электронный каталог Rusprofile [Электронный ресурс] : официальный сайт компании – Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/>

40 «Scavolini» S.p.a. [Электронный ресурс] : официальный сайт компании – Режим доступа: <http://www.scavolini.com.ru/>

41 Доходный подход [Электронный ресурс] : студенческая библиотека – Режим доступа: http://studbooks.net/14792/ekonomika/dohodnyy_podhod

42 Доходный подход к оценке стоимости предприятия [Электронный ресурс]: статья – Режим доступа: http://edu.dvgups.ru/metdoc/ekmen/fk/oc_stoim_predpr/metod/k_1/frame/6.htm

43 Интерфакс [Электронный ресурс] : Центр раскрытия корпоративной информации – Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru>

44 Ларченко, А.П. Оценка бизнеса. Подходы и методы [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.П. Ларченко. – Режим доступа: http://lit.lib.ru/l/larchenko_a_p/text_0010.shtml

45 Матрица финансовых стратегий фирмы [Электронный ресурс] : административно-управленческий портал - режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m148/4.htm>

46 Модель добавленной экономической стоимости [Электронный ресурс] : статья – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/2916113/>

47 Сравнительный анализ стратегических моделей финансового менеджмента [Электронный ресурс]: статья – Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/security/8/6777/1>

48 Стратегия и финансовая модель компании [Электронный ресурс] : статья – Режим доступа: http://studme.org/1655061614928/finansy/strategiya_finansovaya_model_kompanii

49 Теплова, Т.В. Стратегия и финансовая модель компании [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.В. Теплова. – Режим доступа: http://studme.org/1655061614928/finansy/strategiya_finansovaya_model_kompanii

50 Финансовый анализ: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / сост. Е.А. Шнюкова. – Электрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. – Систем. требования: PC не ниже класса Pentium I; 128 Mb RAM; Windows 98/XP/7; Adobe Reader V8.0 и выше. – Загл. с экрана.

51 Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : Федеральный образовательный портал – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/19189301>

52 Цели оценки бизнеса [Электронный ресурс] : науч. статья – Режим доступа: http://studme.org/137610259020/ekonomika/tseli_otsenki_biznesa_raznymi_subektami

Приложение А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 г. ООО «Компания Делюкс»

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	1110	3147	2894
	В том числе:			
	Нематериальные активы в организации	11101	2765	1259
	Приобретение нематериальных активов	11102	382	1635
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-
	Основные средства	1130	359574	62842
	В том числе:			
	Основные средства в организации	11501	25297	28565
	Строительство объектов ОС	11502	34277	34277
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	-	-
	Финансовые вложения	1150	10	10
	Отложенные налоговые активы	1160	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1170	-	-
	Итого по разделу I	1100	62731	65746
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	1210	74394	70247
	В том числе:			
	Материалы	12101	53662	57216
	Товары	12102	102	83
	Готовая продукция	12103	20610	12948
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1520	1940
	В том числе:			
	НДС по приобретенным ОС	12201	1520	1940
		12202	-	-

	НДС при строительстве ОС			
	Дебиторская задолженность В том числе:		52122	55365
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	1230	7612	3672
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12301	43247	49414
	Расчеты по налогам и сборам	12302	-	1220
	Расчеты со социальному страхованию и обеспечению	12303	74	8
	Расчеты с персоналом по оплате труда	12304	33	7
	Расчеты с подотчетными лицами	12305	30	35
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	12306	121	88
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12307	1005	921
	Расходы будущих периодов	12308	-	-
		12309		
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		-	5000
		1240		
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5558	16034
	В том числе:			
	Касса организации	12501	2	471
	Операционная касса	12502	67	40
	Расчетные счета	12503	4550	13560
	Валютные счета	12504	560	1787
	Переводы в пути	12505	379	176
	Прочие оборотные активы		-	-
		1260		
	Итого по разделу II		133594	148586
		1200		
	Баланс		196325	214332
		1600		
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал,			
		1310	22569	22569

	уставный фонд, вклады товарищей)			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(725)	(422)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	10052	10052
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-
	Резервный капитал	1360	2261	2261
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	123026	119622
	Итого по разделу III	1300	157183	154062
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	1410	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	1510	-	19005
	Кредиторская задолженность	1520	39142	41265
	В том числе:			
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	6843	10232
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	237	360
	Расчеты по налогам и сборам	15203		
	Расчеты со социальному	15204	22508	19212
			2010	2192

	страхованию и обеспечению	15205		
	Расчеты с персоналом по		7165	8922
	оплате труда	15206		
	Расчеты с подотчетными	15207	-	2
	лицами		125	-
	Расчеты с персоналом по	15208		
	прочим операциям		62	117
	Задолженность участникам	15209		
	(учередителям) по выплате		191	228
	доходов			
	Расчеты с разными			
	дебиторами и кредиторами			
	Доходы будущих периодов	1530	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-
	Итого по разделу V	1500	39142	60270
	БАЛАНС	1700	196325	214332

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах на 31 декабря 2017 г. ООО «Компания Делюкс»

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г
	Выручка	2110	486448	418692
	Себестоимость продаж	2120	(395843)	(333309)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	90605	85383
	Коммерческие расходы	2210	(34418)	(32220)
	Управленческие расходы	2220	(37799)	(41657)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	18388	111396
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	1
	Проценты к получению	2320	259	139
	Проценты к уплате	2330	(4642)	(2311)
	Прочие доходы	2340	2519	4126
	В том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией ОС	23401	-	445
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23402	603	1646
	Прочие операционные доходы	23403	475	506
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23404	-	-
	Курсовые разницы	23405	806	619
	Курсовые разницы по расчетам в у.е.	23406	262	-
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23407	86	49
	Прочие внереализованные доходы	23408	203	484
	Субсидии		84	377
	Прочие расходы	2350	4891)	3292)
	В том числе:			
	Расходы, связанные с реализацией ОС	23501	-	(29)
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23502	(279)	(598)
	Расходы на услуги банков	23503	(1559)	(901)
	Прочие операционные расходы	23504	(241)	-
	Штрафы, пени, неустойки к уплате	23505	(1)	(62)
	Курсовые разницы	23506	(1298)	(463)
	Курсовые разницы по расчетам в у.е.	23507	(279)	-
	Налоги и сборы	23508	(385)	-

	Премия, выплаченная покупателю	23509	-	-
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23510	(23)	(1)
	Прочие внереализованные расходы	23511	(826)	(675)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	11633	10059
	Текущий налог на прибыль	2410	(2472)	(2180)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(146)	(168)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	9181	7879
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	9161	7879
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Приложение В

Отчет о движении денежных средств на 31 декабря 2017 г. ООО «Компания Делюкс»

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016г.
Денежные потоки от текущих операций	4110		
Поступления - всего		570659	472495
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	568356	467601
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	-	-
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
прочие поступления	4119	2303	4894
Платежи - всего	4120	(565680)	(494532)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(375776)	(299102)
в связи с оплатой труда работников	4122	(109274)	(96385)
процентов по долговым обязательствам	4123	(4642)	(2311)
налога на прибыль организаций	4124	(1234)	(4405)
иных налогов и сборов	4126	(65751)	(81760)
прочие платежи	4129	(9003)	(10567)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	4979	(22037)
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления - всего	4210	259	885
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	-	445
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	300
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	-	-
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	259	140
прочие поступления	4219	-	-
Платежи - всего	4220	(256)	(8121)

В том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(256)	(3121)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	-	-
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	-	-
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	-	-
прочие платежи	4219	-	(5000)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	3	(7236)
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления - всего	4310	151565	173128
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	146565	166128
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	5000	7000
Платежи - всего	4320	(166531)	(148089)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(460)	(486)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(409)	(480)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(165570)	(147123)
прочие платежи	4329	(92)	-
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(14966)	25039
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	(9984)	(4234)
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	16034	19878
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	5558	16034
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	(492)	390

